بسم الله الرحمن الرحيم

أثر الدافعيّة على انتاجيّة العمل في ضوء التصوّر الاسلامي ،من خلال القرآن الكريم والسنّة النبويّة الشريفة ، والفكر الاداري الحديث .

محمود محمد أحمد أبو عابد

١٤٠٣ هـ - ١٩٨٣ م .

أثر الدافعيّة على انتاجيّة العمل في ضوء التصوّر الاسلامي ، من خلال القرآن الكريم والسنّة النبويّة الشريفة ، والفكر الاداري الحديث .



اعداد

محمود محمد أحمد أبو عابد

ليسانس لغة عربيّة ، جامعة بيروت العربيّة ، ١٩٧٣م .

دبلوم تربية ، جامعة اليرموك، ١٩٨٠م .

قدّمت هذه الرسالة استكمالا متطلبات درجة الماجستير في التربية من جامعة اليرموك ، تخصص ادارة واشراف تربوي .

لجنة مناقشة الرسالة :

١. الدكتور عزت العزيزي .... رئيسا

٢. الاستاذ الدكتور اسحق احمدالفرحان .... عضوا

٣. الدكتور توفيق مرعي .... عضوا

شعبان ١٤٠٣ هـ .

آيار ١٩٨٣م .

شكر وتقديـــــر

لايسعني بعد أن انتهيت من اعداد هذه الدراسة ، الا أن أتقـــدم بالشكر وخالص العرفان والامتنان ، الى الأساتذة الأفاضل الذين كانت لهـــم اليد الطولى في تطويرها واخراجها الى حيّز الوجود وهـم : الدكتور عـــزّت العزيزي الذي أشرف اشرافا دقيقا على كتابة وتعديل وتنقيح هذه الدراسة ، حيث كان خير عون للباحث في مهمته ، وأقوى عامل في نجاح هذه الدراســـة الرائدة . والاستاذ الدكتور اسحق الفرحان الذي كان خير عون للباحـــث منذ أوّل خطوة وحتى آخر خطوات الدراسة ، يرشده ويوجهه ، ويعدّل حيـــث يجب التعديل ، وقد كان لتوجيهاته وارشاداته أكبر الأثر في تنقيـــح وتنظيم هذه الدراسة . والدكتور توفيق مرعي الذي لم يدّخر أي جهـــد الا وبذله في سبيل انجاحها ، مبديا ارشاداته وتوجيهاته القيمة التـــي أنارت الطريق أمام الباحـــث .

كما أتقدّم بالشكر والتقدير الى الأساتذة الأفاضل في كليـــة الشريعة في الجامعة الاردنية ، الذين عاشوا معي الآيات القرآنية الكريمة ، والأحاديث النبويّة الشريفة ، وقدّموا كل عون ومساعدة ، وأخصّ منهـــم : الدكتور همام سعيد ، والدكتور راجح الكردي ، والدكتور أحمد نوفـــل .

كما اشكر الأساتذة الأفاضل في دائرة الاقتصاد والادارة في جامعـــة اليرموك ، الذين قدّموا ارشاداتهم وتوجيهاتهم القيمّة ، ومنهم الدكتـــور زهير الصباغ ، والدكتور نعيم نصيـــر .

الباحـــث

المحتويـــــات

الخلاصــــــــة

آثر الدافعيّة في انتاجيّة العمل في ضوء التصوّر
الاسلامي ،من خلال القرآن الكريم والسنة النبويّة
الشريفة ،والفكر الاداري الحديث

محمود محمد أبو عابد ، ماجستير ، جامعة اليرموك
أيـــار ، ١٩٨٣٠

تبيّن من استعراض الدراسات السابقة في مجال الدافعيّـة والحوافز، افتقارهما للفكر الاسلامي الغني في هذا المجـال •

لذا ، فقد حاولت هذه الدراسة تقديم التراث الاسلامي الأصيـل في هذا المجال ،من خلال التصوّر الاداري التربوي الحديث في مجال الدافعية بهدف تشجيع المهتمين بالادارة في الوطن العربي على البحث والتنقيب عـن المبادىء الادارية في الأصول الاسلاميّـة •

وقد عملت هذه الدراسة على الاجابة عن الأسئلة التاليـة :

أولا: الى أيّ مدى راعي القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة حاجـات الانسان ودوافعه المتعـددة ؟

ثانيا: ما الحوافز التي استخدمها القرآن الكريم والسنة النبويّـة الشريفة لتلبية دوافع الانسان واشباع حاجاته المختلفـة ؟

ثالثا: ما أوجه الاتفاق والاختلاف بين الفكر الاداري الاسلامي والفكـر الاداري المعاصر ، في مجال الدافعيّة واستخدام الحوافـز وأثرها على انتاجيّة العمـل ؟

وقد استخدم في هذه الدراسة استبيانان ، أحدهما يتعلـق بالمعايير الاسلاميّة ،وآخر بالشواهد عليها من القرآن الكريم والسنة النبويّـة الشريفة • وبعد عرضهما والموافقة عليهما من قبل مجموعة من المحكميـن، أجريت مقارنة بين هذه المعايير باعتبارها ممثلة للفكر الاداري الاسـلامي في مجال الدافعيّة والحوافز وآثرهما على الانتاجيّة ،وبين الفكر الاداري المعاصر المتعلق بهذا المجال ، وذلك من خلال التعرّض لهذا الفكر في الاطار النظـري المعاصر لموضوع الدافعيّة والحوافـز •

وقد أظهرت نتائج الدارسة مايلـي :

١• لقد راعى القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ، حاجات الانسان

ودوافعه المتعددة ، غير أنهما زادا على الحاجات التي ذكرها ماسلو حاجة جديدة ومهمة ، ألا وهي الحاجة الى الايمان، ونظرا لأهميّة هذه الحاجة وارتباط الحاجات الأخرى بها ، فقد جعلها القرآن الكريم أهم الحاجات الانسانية ، على العكس مما ذهب اليه ماسلو . وقد انسجمت السنة النبوية الشريفة مع القرآن الكريم في ذلك .

٢. لقد استخدم القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة الحوافز بأنواعها المختلفة لاشباع حاجات الانسان ، ومن تلك الحوافز: الأجر ، والراحة ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وكلمات الثناء ،....

٣. ان الفكر الاداري المعاصر يتفق مع الفكر الاداري الاسلامي في عدّة أمور منها :

اظهار قيمة العمل ونفعه للفرد والمجتمع ، ومراعاة امكانيات العامل وقدراته ، والحرص على توفير الحوافز وربطها بالانتاج، واشراك العامل في اتخاذ القرارات التي تهمّة ، وتشجيع العاملين على التقدّم بمالديهم من أفكار ومقترحات بناءة ، والاهتمام بالانتاج كما ونوعا . والموازنة بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة .

الا آن الفكر الاداري الاسلامي يختلف مع الفكر الاداري المعاصر في عدّة أمور منها :

الرقابة الذاتيّة ، ومسؤولية العامل عن عمله ، والاهتمام بدوافع العاملين وحاجاتهم .

وقد أوصت الدراسة في ضوء النتائج المشار اليها سابقا بعدّة توصيات منها :

- الوقوف على طرق ممارسة الاهتمام بحاجات ودوافع العاملين من قبل الاداريين والمربين المسلمين عبر العصور الاسلامية المختلفة .
- تتبع آثار ممارسة توظيف الحوافز بأنواعها المختلفة من قبل الاداريين والمربين المسلمين ، وأثر ذلك على زيادة الانتاج.
- الوقوف على طرق ممارسة الاهتمام بالانتاج كمّا ونوعا ،من قبل

الاداريين والمربين المسلمين عبر العصور الاسلامية المختلفة .

- اجراء دراسة حول أثر استخدام اسلوب الرقابة الذاتية على انتاجية العمل ، في ضوء التصوّر الاسلامي ، من خلال القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ، والفكر الاداري الحديث .

الفصل الأول

مقدمة

خلفية الدراسة وتحديد المشكلة :

لقد حث الاسلام على العمل ، وبيّن أهميته في الحياة الدنيا ، وما يعود به من نفع وخير وسعادة على الفرد والمجتمع . قال تعالى: " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون " (١) وقال الرسول صلى الله عليه وسلّم : " مامن مسلم يغرس غرسا أو يزرع زرعا ، فيأكل منه طير أو انسان أو بهيمة ، الا كان له به صدقة ." (٢) ومقتضى الحديث أن الثواب مستمر مادام الغرس أو الزرع مأكولا منه ، أو منتفعا به ولو مات غارسه أو زارعه ، أو انتقل ملكه الى ملك غيره .

والانسان كما نعرف من خبرتنا العملية ، يستطيع اذا استثير أن يبذل من العمل أكثر مما يقوم به فعلا ،فهو في العادة لايستغل جميع طاقاته الكامنة ، ومن هنا نفهم سرّ اهتمام القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف ، بطبيعة الانسان وسلوكه وتصرفاته ، للكشف عن حاجاته ورغباته ،ومحاولة اشباع تلك الحاجات ، أو تحقيق تلك الرغبات ، حتى يحقق الانسان انتاجية أكبر . ويتحقق ذلك عن طريق استخدام الحوافز بأنواعها المختلفة ، تلك التي تهدف الى استغلال القدرات والطاقات البشرية ،بشكل يضمن عطاء العناصر البشرية لكل ماهي قادرة على عطائه .

لذا ، نجد القرآن الكريم يطفح بالآيات التي تحث على العمل والانتاج ، ويستخدم الحوافز المناسبة كالثواب والعقاب . والله سبحانه وتعالى ماخلق الانسان وزوّده بالقوى والقدرات المختلفة الا ليبدع ، ويأتي بجلائل الاعمال ، فاذا قصر عن هذه الغاية وبدّد قواه في غير ما خلقت له ، كان جاحدا النعمة ،وناسيا فضل الله عليه . قال تعالى: " الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيّكم احسن عملا ." (٣).

وقد اهتمت السنة النبوية الشريفة بهذا الجانب اهتماما كبيرا، فكسب الرجل وعمله بيده خير ، ومواساة غيره خير، قال الرسول صلى الله عليه

---

(١) سورة التوبة . آية ١٠٥ .

(٢) البخاري . صحيح البخاري ،باب فضل الغرس والزرع ،الجزء الثالث: القاهرة : دار الفكر ، بلا تاريخ ، ص ٦٦.

(٣) سورة الملك . آية ٣ .

وسلم : " ما أكل أحد طعاما قط خيرا من آن يأكل من عمل يده ،وان بني الله داود كان يأكل من عمل يده ."(١)

وقد حاول الباحث في دراسته لأثر الدافعية في انتاجية العمل في ضوء التصوّر الاسلامي ، من خلال القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ،آن يعود الى الاصول الاسلامية المتمثلة في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ، للوقوف على الأيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة ،التي تثير الرغبة في العمل، تلك الرغبة التي تكمن في نفس الفرد ،وتوجه سلوكه المترتب عليها في الاتجاه الذي يحقق انتاجية أكبر .

<u>اسئلة الدراسة :</u>

لقد حاول الباحث في هذه الدراسة الاجابة عن الأسئلة التالية :

أولا :

الى أي مدى راعى القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة حاجات الانسان ودوافعه المتعددة ؟

ثانيا :

ما الحوافز التي استخدمها القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة لتلبية دوافع الانسان واشباع حاجاته المختلفة .

ثالثا :

ما أوجه الاتفاق والاختلاف بين الفكر الاداري الاسلامي والفكر الاداري المعاصر ، في مجال الدافعيّة واستخدام الحوافز وأثرها على انتاجية العمل ؟

<u>أهمية الدراسة :</u>

تنبع أهمية هذه الدراسة من الاعتبارات التالية :

١. ان الفكر الاداري المعاصر بشكل عام ، والفكر الاداري التربوي المعاصر بشكل خاص ، في الاردن والبلاد العربية ، يعتمدان بشكل أساسي على الفكر الغربي ، ويفتقران الى الدراسات والأبحاث النابعة من الفكر الاسلامي ، على الرغم من غنى الفكر

---

(١) البخاري ، الجزء الثالث ص٩.

الاسلامي في هذا المجال ،والدراسات الاسلامية ان وجدت ، فانها غالبا ما تكون عاجزة عن تقديم التصوّر الحديث للقضايا الادارية والتربوية .

٢. تفتقر الادارة بشكل عام ، والادارة التربوية بشكل خاص الى دراسات تبحث في الدافعية وأثرها على انتاجية العمل ، في ضوء التصوّر الاسلامي من خلال القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة .

٣. حاولت هذه الدراسة تقديم التراث الاسلامي الأصيل في هذا المجال ، من خلال التصوّر الاداري التربوي الحديث في مجال الدافعيّة .

٤. من المؤمل أن تشجع هذه الدراسة المهتمين بالادارة في الوطن العربي على البحث والتنقيب عن المبادىء الادارية في الأصول الاسلاميّة .

٥. من المتوقع أن تكشف هذه الدراسة عن نتائج وتوصيات ، يستفيد منها الاداري المسلم ، في فهمه وتطبيقه للعملية الادارية ، في اطار من التصوّر الاسلامي .

محددات الدراسة :

تتناول هذه الدراسة الأصول الاسلامية وهي القرآن الكريم والسنة النبويّة الشريفة ، وانها محددة من حيث المصادر الأخرى بعدد محدود من كتب التفسير وشرح كتب الحديث .

كما يتحدد ميدان هذه الدراسة بما كتب حديثا عن الدافعية والحوافز وعلاقتهما بالانتاج في السنوات العشرة الأخيرة .

التعريفات الاجرائية :

حاول الباحث أن يتناول في دراسته المفاهيم الأساسيّة ذات العلاقة ، في ضوء ما وجده في الدراسات السابقة من معان مرتبطة بها ، ومن خلال دراسته للخلفية النظرية للدوافع والحوافز في الادب الاداري الحديث ،حيث وقف الباحث على تعريفات متعددة لمفاهيم الدافعيّة والحافز والانتاجية والعمل ، لمتخصصين في مجال الادارة ، استطاع من خلالها أن يتوصل الى تعريفاته الاجرائية لهذه المفاهيم لاغراض هذه الدراسة .

١. الدافعيـــة :

هناك عدّة تعريفات لمفهوم الدافعيّة ، فقد عرّفها علي السلمـــي (١٩٧٠) بأنها : " دفعة من الداخل ، أو قوّة داخليّة ، تعتمل فـــي نفس الانسان وتدفعه للبحث عن هدف محّدد ، وبالتالي توجيـــه تصرّفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الهدف ." (١).

لقد تناول هذا التعريف عددا من السمات المميّزة لمفهـــوم الدافعيـــة منهـــا :

السمة الأولى : أنها قوّة داخليـــة .

السمة الثانية : انها توجه سلوك الأفراد نحو هدف محـــدد.

أما هنري وستيفن (Henry & Stephen 1977) فقد عرّفـــا الدافعية على النحو التالي : " أنها حالة عقلية داخليّـــة للفرد تجعله يسلك سلوكا معينا ." (٢) .

ويضيف هذا التعريف سمة أخرى لمفهوم الدافعية هـــي:

السمة الثالثة : انها حالة عقليـــة .

وفي ضوء ماسبق ، استطاع الباحث أن يتوصل الى تعريفـــه الاجرائي التالـي لها :

هي حالة عقلية ، أو قوّة تنبع من داخل الفرد ، وتعمل علـــى توجيه سلوكه ، واشباع حاجاته ورغباته ، فينعكس ذلك علـــى انتاجيتـــه .

٢. الحافـــز :

هناك عدّة تعريفات للحافز ، فقد عرّفه علي السلمي (١٩٧٠) بأنه : " مجموعة العوامل التي تعمل على اثارة تلك القوى الحركيـــة في الانسان ،والتي تؤثر على سلوكه وتصرّفاته " (٣) .

---

(١) علي السلمي : ادارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية ، القاهـــرة دار المعارف ، ١٩٧٠ ، ص ٢١٣.

(٢) Carroll, S.J. & TOsi, H.L. Organizational Behavior. St Clair press, 1977, P. 119.

(٣) علي السلمي . ص ٢١٣.

لقد جمع هذا التعريف عدّة سمات مميّزة لمفهوم الحافز هي :

السمة الأولى : انه مجموعة من العوامل .

السمة الثانية : انه يثير القوى الحركية في الانسان .

السمة الثالثة : انه يؤثر على سلوك الانسان وتصرفاته .

أما صالح الشبكشي (١٩٦٩) فيعرّف الحافز على أنه : " مجموعة العوامل الماديّة والمعنويّة التي تحقق للعامل أهدافا وحاجات يتطلع اليها من جهة ، وتدفع به الى بذل الجهد المخلص في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى " (١)

ويضيف هذا التعريف سمات أخرى مميّزة لمفهوم الحافز هي:

السمة الرابعة : انه مجموعة من العوامل الماديّة والمعنويّة .

السمة الخامسة : انه يحقق للعامل أهدافا وحاجات يتطلع اليها .

السمة السادسة : انه يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة .

وفي ضوء ما سبق استطاع الباحث أن يتوصل الى تعريفه الاجرائي التالي له :

هو مجموع العوامل (الخارجية) الماديّة والمعنويّة التي تقدّمها المؤسسة للفرد لتثير القوى الحركية في الانسان لتؤثر على سلوكه وتصرفاته ، بهدف رفع وتحسين مستوى أدائه ، ولتحقيق اهدافه واشباع حاجاته ، وتحقيق اهداف المؤسسة .

٣. الانتاجية :

عرّفها علي السلمي (١٩٧٠) بأنها : " عبارة عن الناتج الذي يتحقق في الوحدة الانتاجيّة خلال مدّة زمنية معينة ." (٢).

لقد اشتمل هذا التعريف على سمتين مميزتين لمفهوم الانتاجية هما:

السمة الأولى : انها الناتج الذي يتحقق في الوحدة الانتاجية .

---

(١) صالح الشبكشي . العلاقات الانسانية في الادارة ، القاهرة مكتبة القاهرة الحديثة ، ١٩٦٩ ، ص ١١٣.

(٢) علي السلمي . ص ٢٢٣

السمة الثانية : خلال فترة زمنية محددة .

أما عثمان السيد (١٩٨١) فيعرفها بمايلي : " هي نسبة المردود أو القيمة المضافة في الانتاج الناشئة عن الموارد البشرية المبذولة "اليد العاملة" الى تكاليف استئجار تلك الموارد خلال المدة التي يستغرقها العمل المعني" (١) .

ويضيف هذا التعريف السمة المميزة التالية :

السمة الثالثة : انها نسبة المردود في الانتاج الناشئة عن الموارد البشرية الى تكاليف استئجار تلك الموارد .

ومما سبق استطاع الباحث ان يتوصل الى تعريفه الاجرائي التالي لها :

هي مدى استغلال الموارد المادية والبشرية استغلالا فعالا بحيث تزيد نسبة المردود في الانتاج بالنسبة الى التكاليف ،ضمن فترة زمنية معينة ،مما يؤدي الى رفع مستوى الانتاج .

٤. العمل :

يعرّفه عبدالعزيز هيكل (١٩٧٦) بمايلي : " انه مجهود بشري سواء أكان عقليا أم جسديا - يبذل خلال وقت معين " (٢) .

لقد اشتمل هذا التعريف على سمتين مميزتين لمفهوم العمل هما :

السمة الأولى : انه مجهود بشري .

السمة الثانية : انه يبذل خلال وقت معيّن .

أما التعريف الذي يعرضه قاموس التربية لمؤلفه جود (Good 1975) فهو : " أن العمل عبارة عن نشاط انساني ناتج عن تفاعل الطاقات الجسمية مع الطاقات الفكرية . (٣) .

---

(١) عثمان السيد ." الانتاجية واليد العاملة" المجلة العربية للادارة ، العدد : الرابع ،السنة الخامسة ،١٩٨١ ،ص ٦ .

(٢) عبدالعزيز هيكل . مشاكل قياس انتاجية العمل ، بيروت : معهد الاتحاد العربي ، ١٩٧٦ ، ص ٥٤ .

(٣) Carter, V. Good, Dictionary of Education. Mc. Graw-Hill, NewYork 1975.

ويضيف هذا التعريف سمة مميّزة أخرى لمفهوم العمل هي :

السمة الثالثة: انه تفاعل بين الطاقات الجسمية والفكرية .

ويعرفه منير بعلبكي (١٩٧٣) بأنه " النشاط البشري الذي يؤمّن السلع والخدمات في مجتمع ما ." (١).

ويشمل هذا التعريف على سمة اخرى مميّزة لمفهوم العمل هي:

السمة الرابعة : انه يؤمن السلع والخدمات للمجتمع .

وفي ضوء ما سبق استطاع الباحث ان يتوصل الى تعريفه الاجرائي التالي للعمل .

هو المجهود البشري الناتج عن استغلال الانسان لطاقاته المختلفة الجسمية والفكرية بصورة ايجابيّة بحيث يؤمن السلع والخدمات الى المجتمع خلال فترة زمنية معينة .

صياغة الفروض :

وللاجابة عن أسئلة الدراسة ، فقد قام الباحث بصياغة الفروض المبدئية التالية :

أ. يراعي القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة حاجات الانسان ودوافعه المتعددة .

ب. يعمل القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة على تلبية دوافع الانسان واشباع حاجاته المختلفة باستخدام الحوافز المناسبة .

جـ. يلتقي الفكر الاداري الاسلامي مع الفكر الاداري المعاصر في عدة أمور ،ولكنه يختلف معه في أمور أخرى في مجال الدافعيّة والحوافز .

---

(١) منير بعلبكي . المورد – قاموس انجليزي – عربي ، الطبعة السادسة . بيروت : دار العلم للملايين ، ١٩٧٣ ، ص ٥٠٨ .

الفصـــل الثانـــي

الطرائق والاجـــراءات

لقد قام الباحث بالاجراءات التاليـــة :-

١. جمع المادة العلمية المتضمنة لآيات القرآن الكريم والاحاديث النبويـة الشريفة المتعلقة بالدافعية وأثرها على زيادة الانتاج ،من الأصـول الاسلاميّة المتمثلة في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفـة. حيث اعتمد الباحث على الأحاديث التي اتفق عليها الشيخـان (البخاري ومسلم) كما وردت في كتاب زاد المسلم (١) ،وكتاب اللؤلؤ والمرجان (٢) ،هذا بالاضافة الى بعض الاحاديث ذات العلاقة المباشرة، التي انفرد فيها مسلم أو البخاري ،أو وردت في كتب السنن ،ولم ترد عند مسلم أو البخاري.

٢. كتابة كل آية كريمة أو حديث نبوي شريف على بطاقة خاصـة.

٣. البحث عن معاني الآيات ذات العلاقة من تفسير الأحكام للقرطبي (٣) ، ومن صفوة التفاسير للصابوني (٤) . وبالنسبة للاحاديث النبوية الشريفة، فقد اعتمد الباحث في تفسيرها على كتاب سبل السلام للصنعاني(٥) ،ونيل الاوطار للشوكاني (٦).

٤. تحليل الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة التي تمّ جمعهـا وتفسيرها ،واستخلاص فكرة لكل بطاقة ،جعلت عنوانا تحمله تلك البطاقة.

٥. وضع البطاقات التي تتعلق بفكرة واحدة ،في مجموعة مستقلة ،وهكـذا وزّعت البطاقات على مجموعات ،تحمل كل مجموعة فكرة واحدة مستقلة عن غيرها من المجموعات الأخرى ،سميّت معيـارا.

---

(١) الشنقيطي، زاد المسلم ،بيروت : دار احياء التراث العربي ، خمسة أجـزاء، بلا تاريخ.

(٢) محمد فؤاد عبد الباقي . اللؤلؤ والمرجان ،الكويت : المطبعة العصريـة، ثلاثة أجزاء، ١٣٩٧هـ - ١٩٧٧م.

(٣) القرطبي، الجامع لأحكام القرآن، الطبعة الثالثة ، دار الكتاب العربي للطباعة والنشر، ١٣٨٧هـ - ١٩٦٧م .

(٤) الصابوني، صفوة التفاسير، الطبعة الرابعة ،بيروت: دار القرآن الكريـم . ثلاثة أجزاء، ١٤٠٢هـ - ١٩٨١ م .

(٥) الصنعاني، سبل السلام، الطبعة الرابعة بيروت: دار احياء التراث العربـي ، أربعة أجزاء، ١٣٧٩ هـ ١٩٦٠ م .

(٦) الشوكاني . نيل الاوطار، بيروت :دار الجيل، تسعة أجزاء ، ١٩٨٣.

٠٦ ترتيب بطاقات كل مجموعة ،بادئا بالآيات القرآنية الكريمة ،ومنتهيا بالاحاديث النبوية الشريفة ،وذلك حسب مدى قوّة علاقتها بالفكرة الرئيسة .

٠٧ الخروج بتسعة معايير ادارية اسلاميّة متعلقة بالدافعية والحوافز وآثرهما على الانتاجية .

٠٨ ترتيب تلك المعايير ترتيبا منطقيا ،وعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص من جامعة اليرموك،والجامعة الاردنية (كلية الشريعة) . حيث طلب منهم دراسة تلك المعاييرمع ما يليها من تحليلاداري لها منوجهة نظر اسلامية ،وذلك لابداء الرأي فيها ، من حيث مدى علاقتها بالموضوع ،ومن حيث الترتيب المنطقي لها ،وذلك عن طريق التعديل في الصياغة ،أو الحذف ،أو الاضافة حيثما لزم الأمر.

٠٩ الأخذ بتوجيهات المحكمين .

٠١٠ كتابة المعايير للمرة الثانية ،مدونا تحت كل معيار شواهده من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة ،مرتبة حسب قوّة علاقتها بالمعيار،بادئا بالآيات ومنتهيا بالاحاديث .

٠١١ القيام بعرضها على مجموعة المحكمين السابقة ،لابداء الرّأي في الشواهد والمعايير بعد تعديلها ،بوضع اشارة (x) بجانب الشاهد الذي ليس له علاقة بالمعيار،واضافة أي شاهد آخر قد يحضر المحكم ،وله علاقة بالمعيار، ولم يذكره الباحث .

٠١٢ كتابة المعايير محللة مع شواهدها ،بعد الأخذ بتوجيهات مجموعة المحكمين .

٠١٣ عقد مقارنة بين المعايير الاسلامية المتعلقة بالدافعية والحوافز، وبين الفكر الاداري الغربي المعاصر المتعلق بهذا المجال .

٠١٤ الخروج بنقاط اتفاق واختلاف بين الفكرين الاسلامي والغربي المعاصر في مجال الدارسة .

٠١٥ استخلاص بعض التوصيات ، التي يمكن آن يفيد منها الباحثون والاداريون المهتمون في هذا المجال .

الفصل الثالث

الخلفية النظرية لموضوع الدافعية والحوافز والدراسات السابقة المتعلقة بها

الدافعية : -

ان مبدأ دوافع العمل والترغيب فيه ، يعتبر أسلوبا انسانيا يحث العامل ويدفعه الى تكريس جهوده ،وبذل طاقاته العملية والعلمية والفنية لتحقيق أهداف المؤسسة .

وتسعى المؤسسات الى تحقيق أهدافها ،بالاضافة الى تلبية دوافع القوى العاملة فيها ،عن طريق اشباع حاجاتهم، الأمر الذي يدفعهم الى العمل والانتاج .

وتمثل الدافعية عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد،ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه في العمل ،فهي بهذا تمثل القوّة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي عمله ،وهذه القوّة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد ،وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء ،وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل.

ومن هنا لابدّ لنا من التعرف الى أهمية الدافعية .

أهمية الدافعية : -

ان الاهتمام بدراسة دوافع الفرد تفرضه الرغبة في تحسين أدائه ، ورفع كفايته الانتاجّية ، بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية واقتصاد. (1)

وحتى يتحقق ذلك لابد من التعرف الى دوافع العمل في المؤسسه لوضع نظام كفء لها .

---

(1) زكي هاشم . الجوانب السلوكية في الادارة، الطبعة الثانية، الكويت: وكالة المطبوعات ، ١٩٧٨ ،ص ٢٧٩ .

أهميّة التعرف الى دوافع العمل في المؤسسة :-

ان حصر دوافع العمل في المؤسسة مهم جدا ،خصوصا وان كثيرا من الأفراد لا يتكافأ انتاجهم مع قدراتهم واستعداداتهم،والبعض يبذل جهدا أقل مما يمكنه،بينما البعض الآخر يبذل جهدا أكثر مما يتطلبه عمله. وعلى هذا ، فان الدافعيّة للعمل تحتل منزلة هامة في سيكولوجية العمل ،اذ تلقي الضوءعلى دوافع العاملين وأولويتها،مما يساعد المسؤولين في وضع نظام كفء للحوافز ،لتحريك دافعية الأفراد نحو انتاج أفضل.

ومن الدراسات التي تتعلق بالدافعية نحو العمل ، دراسة قام بها لنسوكيم(Linsukim , 1979) في السعودية ،تدور حول الدافعية الموارد البشرية في منطقة الجبيل وينبع ،حيث استخدم الباحث ثلاثة استبيانات للتعرّف على كيفية جذب أفراد السعوديين الى المشاركة في البرامج التدريبية ،وعلى كيفية ابقاء المشتركين في معاهد التدريب واستمرارهم فيها،وعلى كيفية تنشيط دافعيّة الانجاز لدى أفراد القوى العاملة السعودية . وكان من أبرز نتائج دراسته مايلي : -

١. العوامل التي تدفع العمال السعوديين الى الترحال :

أظهرت النتائج أن ٧٢٪ من المستجيبين "وهم من الافراد غير العاملين" يبحثون عن عمل ،وحوالي ٧٧٪ لديهم الاتجاه للترحال للعمل في المدن لرفع مستواهم المعيشي، وللحصول على وظيفة دائمة.

٢. ما يتعلق بدافعيّة المشتركين في برامج التدريب المهني والفني : -

أظهرت الدراسة أن اتجاهات غالبية الأفراد ايجابية ، حيث عكست التفاؤل بالنسبة للمستقبل ، والاتجاه الى الاشتراك في بناء المجتمع والرغبة في المركز المرموق .

٣. ما يتعلق بدافعيّة الانجاز في مواقع العمل : -

أظهرت النتائج أن الأفراد يفضلون العمل في المدن في المناطق التابعين لها ،بسبب ميلهم الى البقاء مع العائلة،أو قربهم من المقر الأصلي لها ، كما أظهرت النتائج أن مستوى الرواتب هو أول متغيّرات الرضا الذي له أثره على الاستقالة وترك العمل ،ويليه اعطاء العامل قدره في العمل ،وعامل الاشتراك في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة . (١)

(١) لنسوكيم. " دافعيّة الموارد البشرية في السعودية لمنطقة الجبيل وينبع"١٩٧٩، أوردتها مكتبة الادارة المجلد التاسع،العدد : الاول ،معهد الادارة العامة الرياض . محرم ١٤٠٢ هـ .

وهذه المتغيرات تعمل على زيادة رضا العامل عن عمله وانتمائه لـه حيث أن الرضا عن العمل يلعب دوراً مهماً في تحريك دافعية الافراد نحو العمل وزيادة الانتاج .

الرضا عن العمل كمحرك للدافعية :

" ان العامل المحرك لدافعية الأفراد لاداء العمل ، هو درجة رضاهم عن العمل ." (١) أي انه بقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله ، بقدر ما يزداد حماسه ودافعيته لبذل قصارى جهده وطاقاته الكامنة في أدائه للعمل . ومن هنا نجد أن زيادة دافعية الفرد للقيام بالعمل هو نتاج لشعوره بالسعادة والرضا عن العمل المشبع والملبي لدوافعه . ويمثل هذا الاتجاه المحور الرئيس لمدرسة العلاقات الانسانية ، التي تركز على الروح المعنوية للافراد العاملين ، كمفتاح لزيادة انتاجيتهم ، كتجارب شركة " وسترن الكتريك" بالولايات المتحدة الامريكية ، تحت اشراف التون مايو(E.Mayo) ، وهي دراسات تجريبية رائدة ، أبرزت أهمية الروح المعنوية والمتغيرات الاجتماعية في تحديد سلوك العمل .

وقد أجريت دراسات كثيرة حول الرضا عن العمل ، منها دراسة قام بها وايتنير (Wittenauer ,1980) حول تحديد العوامل المؤدّية الى الرضا عن العمل وقوّة الدافعيّة ، في معهد للتربية العالي بجامعة بوردو في ولاية آنديانا . حيث قام الباحث بتوزيع استبيان على عينة عشوائية مكونة من (٢٠٠) شخص ، وقد دلت النتائج على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل المؤدية الى الرضا عن العمل ، وقوّة الدافعية نحو ذلك العمل . (٢)

ونظراً لأهمية الانسان ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة فلا بد التعرف الى العوامل التي يخضع لها سلوكه .

العوامل التي يخضع لها السلوك الانساني :-

يخضع السلوك الانساني لتأثير عوامل أساسية ثلاثة هي : السبب والدافع والهدف . (٣) فأي مظهر من مظاهر السلوك الانساني لا بد له من سبب يؤدي الى اثارته ، بالاضافة الى وجود دافع يحدد اتجاه السلوك ، وهدف يمثل نقطة النهاية أو النتيجة المرغوب الوصول اليها من ورائه .

---

(١) احمد صقر عاشور . ادارة القوى العاملة ، بيروت : دار النهضة العربية ١٩٧٥ ، ص ٢٠

(٢) Dissertation Abstracts International, Vol. 41,No.2, August 1980 .

(٣) علي السلمي . السلوك التنظيمي القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٧٩ ، ص ١٦٤ .

والسبب يمكن تحديده بأنه أي تغيير في ظروف الشخص الذاتية (فسيولوجية أو سيكولوجية) أو التغيير في الظروف المحيطة بالشخص أي في البيئة أو الجوّ الاجتماعي الذي يعيش فيه . (١) وقد يأتي السبب من تغيير في ظروف البيئة المحيطة بالانسان . فربّ الأسرة الذي تجاوز الأربعين من عمره ، الذي يقرر الالتحاق بالجامعة للحصول على شهادة جامعية تسمح له بالحصول على وظيفة أعلى ، قد يكون سبب سلوكه هذا هو التغير المستمر في التركيب الاجتماعي والوظيفي للعمل ، بحيث أصبح الوصول الى المراكز القيادية في المؤسسات مقصورا على اصحاب المؤهلات الجامعية العليا ، وبالتالي فان هذا التغيير في الظروف المحيطة بالفرد يثير فيه الرغبة في الالتحاق بالجامعة .

ولكن مجرد وجود سبب للسلوك لا يفسر لنا سرّ اتجاه السلوك في ناحية دون أخرى ، كما انه لا يفسرّ ظاهرة الاصرار في السلوك أو اليأس والتوقف عن السعي في سبيل الحصول على الهدف .(٣)

بينما يمثل الدافع نوعا من القوى التي تؤثر على تفسير الفرد وادراكه للامور من ناحية ، فانه يوجه السلوك في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات من ناحية أخرى.

والى جانب السبب الذي ينشئ السلوك الانساني ، والدافع الذي يعمل على تحديد اتجاه السلوك وقوّته ، فان للسلوك هدفا . وهو الشيء الذي يسعى الانسان للحصول عليه ، أو الشيء الذي يبغي الفرد تجنبه .

بعد التعرف الى العوامل التي يخضع لها السلوك الانساني لا بد من التعرف الى اساليب توجيه ذلك السلوك .

أساليب توجيه السلوك الانساني لتحقيق الأهداف:

تصل المؤسسة الى أهدافها من خلال العمل الانساني، فسلوك الأفراد والجماعات الذين تتعامل معهم المؤسسة هو من العوامل الرئيسية والحاسمة لما تستطيع المؤسسة تحقيقه من نتائج وانجازات . فالعنصر البشري يعتبر عاملا

---

(١) علي السلمي . تحليل النظم السلوكية ، القاهرة : مكتبة غريب بلا تاريخ ص ١٩٨ .

(٢) علي السلمي . ص ١٩٩ .

أسياسيًا في تحديد نتائج العمل والنشاط في مختلف المجالات الادارية ،فاذا كان للسلوك الانساني تلك الأهمية في تحديد نتائج الأعمال الادارّية ، فكيف يمكن للادارة أن تضمن مساهمة الأفراد بالقدر اللازم لتحقيق أهدافها ؟

لا شك أن هنالك أساليب متعددّة يمكن للادارة استخدامها في توجيه السلوك الانساني في تنظيمات العمل والانتاج ،منها :

أ . اختيار أنسب الأفراد للعمل .
ب . توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادّية النفسّيه " المناخ المناسب ".
ج . ايجاد جوّ من العلاقات الانسانية المناسبة .
د . توفير الحوافز المناسبة للأفراد .
هـ . توفير الاتصالات الفعالة .
و . توفير القيادة الصحيحة والتوجية السليم .
ز . التدريب العملي والتنمية المستمرة للعاملين.
ح . توضيح الاختصاصات ودقة توزيع المسؤوليات.
ط . اشراك الأفراد في تخطيط وتنظيم العمل المناط بهم تنفيذه. (١) وهذا يؤدي الى زيادة الرضا عن العمل مما ينعكس على انتاجيتهم . وقد أجريت دراسات كثيرة حول اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تهمهم وأثر ذلك على رضاهم عن العمل . ومنها دراسة قام بها فلانري (Flannery 1980) في ولاية وسكنسون الأمريكية ،تدور حول الكشف عن العلاقة بين اشتراك المعلم في اتخاذ القرار والرضا عن العمل ، وقد تكوّنت عينّة من (٢٤٣) معلما ،جمعت استجاباتهم من (٢٢) مدرسة عليا ،وقد دلت نتائج التحليل والبيانات الاحصائية على أن هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا عن العمل (٢).

ونظرا لأهمية العنصر البشري في أداء العمل ،فقد تنوّعت النظريات التي تعالج تحديد حاجاته ،للعمل على تلبيتها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة . وسيتعرض الباحث الى أهم نظريات الدافعية في هذا المجال .

---

(١) علي السلمي . السلوك الانساني في الادارة ،القاهرة: مكتبة غريب ، ١٩٧٠، ص ٢٧ .

(٢) Dissertation Abstracts International . Vol . 41, No . 9 , March 1981.

من أهم نظريات الدافعيّة :

هنالك ثمة نظريات كثيرة مستمدّة من علم النفس الاجتماعي تفسّر الحاجات والدوافع الانسانية . ويمكن القول بأن هناك شبه اجماع على المبادىء الاساسيّة التالية :

أ . الانسان مخلوق يدور نشاطه حول أهداف ،وتحدد حاجاته هذه الاهداف .

ب . يختلف الأفراد الى درجة كبيرة في حاجاتهم ،وكل حاجة يراها أو يدركها الانسان تصبح دافعا لعمل أو نشاط .

ج . اشباع الحاجة هدف في ذاته .

د . عندما يعي الانسان أو يدرك أن هنالك حاجة غير مشبعة ، فانه يشعر بقلق وعدم راحة لا يهدآن الا اذا أشبعت تلك الحاجة . ومن هنا يمكن القول بأن الدافع = حاجة + هدف . (١) ومن أهم النظريات التي تناولت دوافع الانسان بالدراسة والتحليل ما يلي :

١. نظرية تسلسل الحاجات لماسلو ١٩٣٤ (A.H. Maslow) :

من النظريات التي تفسّر حاجات ودوافع الانسان ،والتي لها دلالات في الادارة والتربية ،نظريّة الحاجات لماسلو. وتتلخص نظريته بالنقاط التالية :

أ . دوافع الانسان معقدّة الى حدّ كبير ،ولا يوجد دافع واحد ،بل عدة دوافع تؤثر على السلوك .

ب . في الانسان تسلسل في الحاجات ،وبوجه عام فان الحاجات التي تحتل الطبقات الدنيا من سلّم الاحتياجات يجب أن تشبع قبل أن تشبع الحاجات التي تعلوها في الدرجة .

ج . تشبع الحاجات التي في الدرجات العليا من سلّم الاحتياجات بطرق تختلف عن اشباع الحاجات في الدرجات الدنيا منه .

ويعرض ماسلو خمس فئات من الحاجات الانسانية طبقا لترتيب وجودها ، وهي : -

١ . الحاجات الفسيولوجية .

٢ . الحاجة الى الأمن .

---

(١) عبد الباري دّرة . العلاقات الانسانية في الادارة والتربية ،عمان : معهد التأهيل التربوي ، الطبعة الثانية ، ١٩٧٩ ، ص ١٠ .

٣ . الحاجة الى الحب والانتماء .

٤ . الحاجة الى التقدير .

٥ . الحاجة الى تحقيق الذات .

وترتكز نظرية ماسلو للدافعية على جانبين رئيسين هما :

أ . تعتمد حاجات الانسان على ما يوجد لديه الآن من حاجات .

ب . ان هنالك ترتيبا لحاجات الانسان ،فاذا ما تمّ اشباع احداها تظهر الحاجات الاخرى التي لم يتم اشباعها . (١)

وقد أتخذ الباحث نظرية ماسلو آساسا لمقارنة ما توصل اليه الفكر الاداري الحديث في مجال الدافعية ،بالفكر الاداري الاسلامي المتعلق بنفس المجال .

٢ . نظرية (س ،ص) لدوجلاس ماك جريجور) D. M. McGregor

ان من بين القادة المناصرين لمدرسة الفكر الانساني دوجلاس ماك جريجور (١٩٠٦- ١٩٦٤) هو عالم نفس اجتماعي ،تدرب في جامعة هارفرد ،ورئيس لكلية Antioch ، واستاذ الادارة الصناعية في M.I.T الذي تعرض من خلال كتاباته الكثيرة لفلسفة بديلة تتعلق بمسوءوليات روءساء ديوان الموظفين . وقد انتقد ماك جريجور النظرية التقليدية لادارة ديوان الموظفين وسماها نظرية (س) (Theory X) التي بموجبها كان ينظر الى الرئيس كوكيل نشط في دفع الأفراد " يضبط أعمالهم ،ويعدل سلوكهم ،لتلائم حاجات الموءسسة ".

وقد نظر موءيدوا نظرية (س) نظرة متشائمة لطبيعة الانسان ،وقالوا : ان الافراد متمركزون حول أنفسهم،ومقاومون للتغيير ،وساذجون يسهل خداعهم " ولكي يحصل الرئيس على أي عمل منهم ،فعليه أن يتكلم معهم بلطف ،ولكن عليه أن يحمل عصا كبيرة .

ويعتمد ماك جريجور في انتقادة لنظرية (س) على هرم ماسلو للحاجات الانسانية . حيث أن فلسفة الادارة بالتوجية والسيطرة - بغض النظر فيما اذا كانت هذه الادارة شديدة أو ليّنة - غير ملائمة في دفع الأفراد ،لان الحاجات الانسانية التي تعتمد عليها هذه الطريقة هي اليوم دوافع غير مهمة لتوجية السلوك . ان التوجيه والسيطرة هي بالضرورة عديمة النفع في دفع الأفراد الذين حاجاتهم المهمة هي الحاجات الاجتماعية والذاتية ،ولكن ماك جريجور يرى ضرورة انتقال

---

(1) Hanson E, Mark. Educational Adminsitration And Organizational Behavior. Allyn And Bacon, Boston, 1979 P. 84.

الرؤساء من نظرية (س) " الادارة بالتوجيه والسيطرة " الى نظرية (ص) (Theory Y) التي تعتمد في أساسها على : ايجاد الفرص ،واطلاق الطاقات ،وازالة العقبات وتشجيع النمو،وتقديم الارشاد والتوجية" عندئذ يصبح الهدف ايجاد بيئة انسانية حيث يستطيع الأفراد تحقيق أهدافهم الخاصة بشكل أفضل ،وذلك بتوجية جهودهم نحو أهداف المؤسسة . ان حرية العمل ،واطلاق الصلاحيات ،وتركز المسؤوليات ، والمشاركة الادارية ،أساليب عدّة اعتقد ماك جريجور أن نظرية (ص) يمكن أن تحققها عمليا في المؤسسات وبشكل جوهري ، فان ماك جريجور بحث عن وسائل لايجاد تنظيم سليم عن طريق تحقيق أقصى نموّ للطاقات الانسانية ، وسعى لتحقيق هذا الهدف من خلال فهم واقعي للدوافع الانسانية ،وتشجيع بيئة ديمقراطية تنظيمية ،تقود الى تنمية وتطوير الكفاءات الفردية .

وعند قراءتنا لأفكار ماك جريجور كما تمثلها الفقرة المختارة التالية:
"على الانسان أن يأخذ في الاعتبار فيما اذا كانت افكاره الموجهة بشكل رئيسي نحو عملخاص ،قابلة أو غير قابلة للتطبيق في مؤسسات عامة. هل يمكن لنمو الطاقات البشرية أن تكون القيمة الرئيسة للمؤسسات العامة ؟ أو هل يمكن لأهداف أخرى " كالتمثيل ،والخدمة العامة ،والكفاءة" أن تكون لها اسبقيات كما هو الحال في المؤسسات العامة ؟ وهل نظريتا (س ،ص) لماك جريجور تختلفان فعلا في أهدافها النهائية ؟ وبمعنى آخر ،على الرغم من أن نظرية ادارة شؤون الموظفين التقليدية والحديثة ،يمكن أن تختلفا في الوسيلة التي بواسطتها تكتسب أهدافهما .
فهل الاهداف النهائية لنظرية (س ،ص) متشابهة بشكل رئيسي ؟ بمعنى ،تزيد في انتاج المؤسسة ؟

هل تبدو نظرية ماسلو في تدرج الحاجات الانسانية كما وصفها ماك جريجور في فقرته أساسا نظريا صحيحيا لدعم نظرية (ص) ؟ ومن خلال ملاحظتك الخاصة هل يمكن لمفهوم ماسلو أن يبرهن أو يدحض ؟

مهام الادارة : وجهة النظرية التقليدية :

ان التصور التقليدي لمهام الادارة في تسخير طاقة الانسان لتحقيق أهداف المؤسسة ،يمكن تقريره بشكل واسع في ثلاث افتراضات ،ولتجنب التعقيدات في الكتابة سمى ماك جريجور هذه المجموعة من الافتراضات نظرية (س) (Theory X) وتفترض :

١ . أن الادارة مسؤولة عن تنظيم عناصر المؤسسة الانتاجية - المال والمواد ، والتجهيزات ،والافراد- لمصلحة الأهداف الاقتصادية .

٢ . وبالنسبة للأفراد ،فهذه عملية لتوجيه جهودهم ،ودفعهم ،وضبطأعمالهم وتعديل سلوكهم ،ليناسب أهداف المؤسسة .

٣ . وبدون تدخل الادارة النشط،فان الأفراد سيكونون سلبيين ومقاومين لأهداف المؤسسة . لذلك يجب اقناعهم ،ومكافأتهم ،وعقابهم ، وضبطهم . بمعنى توجية نشاطاتهم . وهذه مهمة الادارة - في إدارة المرؤوسين أو العاملين . وغالبا ما نلخصها بقولنا : أن الادارة تتضمن عمل الاشياء من خلال أناس آخرين .

وبالاضافة الى ما سبق ،هناك عدة اعتقادات أخرى - أقل وضوحا - ولكنها واسعة الانتشار :

٤ . الانسان العادي كسول بطبيعته ،يعمل أقل ما يمكن .

٥ . يفتقر الى الطموح ، ويكره المسؤولية ،يفضل أن يقاد .

٦ . انه في الأصل متمركز حول نفسه ،يعارض أهداف المؤسسة .

٧ . وهو بطبيعته مقاوم للتغيير .

٨ . انه ليس ذكيا ،ويسهل خداعه ،والضحك عليه .

ان الادارة التي تعتمد على التوجيه والسيطرة تفشل في الظروف الحالية بالتزويد بالدافعية الفعالة لجهود الانسان نحو تحقيق أهداف المؤسسة انها تفشل لأن التوجية والسيطرة أساليب عقيمة في دفع الأفراد الذين أشبعت حاجاتهم الفسيولوجية والأمنية بشكل معقول : ولكن حاجاتهم الاجتماعية والذاتية هي المسيطرة . ولهذه الأسباب وغيرها نحتاج الى نظرية مختلفة لمهمة إدارة الافراد تعتمد على افتراضات أكثر ملاءمة لطبيعة الانسان ودافعيته وهذه النظرية تسمى نظرية (ص) (Theory Y) وتفترض :

١ . ان الادارة مسؤولة عن تنظيم عناصر المؤسسة الانتاجية - المال ، المواد، التجهيزات ،الافراد - لمصلحة الأهداف الاقتصادية .

٢. ليس الأفراد بطبيعتهم سلبيين ومقاومين لأهداف المؤسسة . لقد أصبحوا كذلك نتيجة للخبرة في المؤسسات .

٣ . ان الدافعية ،وامكانية التطور،والاستعداد لتوجيه السلوك نحو أهداف المؤسسة ،كلها موجودة في الأفراد ، لا تضعها الادارة فيهم وان مسؤولية الادارة أن تجعل من الممكن للافراد أن يعرفوا أو يطوروا الخصائص الانسانية هذه لأنفسهم .

٤ . ان المهمة الأساسية للادارة أن تهيىء ظروف المؤسسة ،وطرق العمل ، حتى يستطيع الأفراد تحقيق أهدافهم الخاصة بشكل أفضل وذلك بتوجيه جهودهم تجاه أهداف المؤسسة .

ان هذه عملية أساسية في ايجاد الفرص ،واطلاق الامكانات ،وازالة

العقبات ،وتشجيع النمو ،والتزويد بالارشاد . وهي ما سماها Peter Drucker الادارة بالأهداف " وهي مغايرة " للادارة بالسيطرة " . (١)

٣. نظرية العاملين في دافعية العمل لهيرزبيرج (Herzberg) :

أجرى هيرزبيرج وزملاؤه في أوخر الخمسينات ،دراسة حول اتجاهات(٢٠٠) من المهندسين والمحاسبين نحو العمل . حيث طلب من أفراد الدراسة أن يتذكروا أوقات شعروا فيها بالرضا عن العمل ،وأوقات شعروا فيها بعدم الرضا عن العمل. ثم حاول هيرزبيرج ايجاد العوامل التي أدّت الى كل نوع من ردّ الفعل. واستنتج أن الرضا عن العمل وعدمه ،ينشأن من مجموعتين منفصلتين من العوامل . سماهما :

- العوامل الحافزة " المرضيات"
- العوامل الصحية " المثيرات للاستياء "

وتتضمن العوامل الحافزة : الانجاز ،والتقدير ،والمسؤولية ،والتقدّم وترتبط المرضيات بطبيعة العمل " محتوى العمل " والمكافآت التي تنتج مباشرة من أداء مهام العمل .

وتشمل العوامل الصحية : الراتب ،وظروف العمل ،وسياسة الشركة . وتنشأ من العلاقة الشخصية ببيئة المؤسسة التي يؤدي فيها العمل . وأهم هذه العوامل سياسة الشركة ، التي يعتبر كثير من الأفراد أنها السبب الرئيسي في العجز واللافعالية . لم تؤدي التقديرات الايجابية لهذه العوامل الى الرضا عن العمل ولكنها أدت فقط الى غياب عدم الرضا عن العمل .

وقد انتقدت نظرية هيرزبيرج بسبب طريقة جمع البيانات التي يعيد فيها أفراد الدراسة عدّ حوادث الرضا وعدم الرضا عن العمل ،وهي طريقة تفترض أن الناس سيصفون هذه الخبرات بشكل صحيح.

وتشير الأبحاث اللاحقة أن نظرية العاملين تفرط في تبسيط العلاقة بين الرضا والدافعية ،وأن العوامل نفسها يمكن أن تنتج رضا لشخص ما،وعدم رضا لشخص آخر .

ومع ذلك ،لا تزال نظرية هيرزبيرج تعتبر اسهاما مهما في فهمنا لتأثيرات خصائص العمل على الرضا، والدافعية ،والأداء . وان برامج اثراء (أو زيادة قيمة العمل) على سبيل المثال ،كانت متأثرة جدا بعمل هيرزبيرج

---

(1) Richard J.Stillman, Public Administration Concepts and Cases , Houghton Mifflin Company,- Boston, Second ed. 1980 .P.276, 278, 282 .

وزملائـــــه .

خصائص موقع العمل :

يتكون موقع العمل ، المجموعة الثالثة من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على دافعية العمل ، من تصنيفين هما : - بيئة العمل المباشر - نظام مكافآت المؤسسة - واعمال المؤسسة عموما .

بيئة العمل المباشـــر :

تتضمن بيئة العمل المباشر اتجاهات وأعمال الانداد والمشرفيـــن ومناخ العمل . وقد وجدت عدّة دراسات أن مجموعات الانداد (Peers) في مواقـــع العمل ، يمكن أن يكون لها تأثير كبير على دافعية وأداء الأفراد . حيث يرغـــب معظم الأفراد في صداقة واستحسان الأنداد وسيسلكون وفقا لمعايير وقيم جماعة الانداد.

كما يؤثر المشرفون المباشرون كثيرا على دافعية العاملين وأدائهم بالقدوة والتعليم ، وعن طريق المكافآت والعقوبات التي يزودون بها ، والثنـــاء ، وزيادات الرواتب ، والترقيات ، والانتقادات ، وتنزيل الدرجات ، والطرد . كمـــا يؤثرون كثيرا على تصميم العمل ومناخه .

المنـــاخ :

توجد " الشخصية " ، و " الشعور" أو " خاصية " البيئة - على المستوى المؤسسي وفي بيئة العمل المباشر . ان المناخ الذي يعتبر فيه العاملون مـــن المستوى المنخفض منفقين ، أقل دافعية من المناخ الذي يشعر فيه العاملون من كـل المستويات أنهم جزء متمم للمؤسسة . وان جوّ بيئة العمل المباشر - حيث يقضـــي العمال أوقاتهم المنتجة - يمكن أن يؤثر على سلوكهم واتجاهاتهم بشكل أكثـــر. وكرؤساء لنا سيطرة كبيرة على بيئة العمل المباشر ، ينبغي أن ندرك الحاجـــة الى تزويد العاملين ومهامهم ببيئة مناسبة .

أعمال وسياسات المؤسسة :

ان سياسات دائرة موظفي المؤسسة عموما - طرقها في مكافأة العاملين ومناخ المؤسسة - تترجم الى أعمال تنظيمية تؤثر على العاملين وتدفعهـــم.

سياسات دائرة الموظفين :

ان سلم الاجور ومنافع العاملين (العطل ، والمنح ، وما شابه ذلـــك) لها في العادة تأثير قليل على أداء الفرد . ولكن هذه السياسات تؤثر على رغبة

العاملين في البقاء في المؤسسة أو تركها ،وعلى قدرة المؤسسة على جذب عاملين جدد .

يوجه نظام مكافآت المؤسسة الأعمال التي لها التأثير الاكبر على دافعية وأداء العاملين . ويمكن أن تكون زيادات الرواتب والعلاوات ،والترقيات دوافع قويّة لأداء الفرد ،شريطة أن تدار بشكل فعال. ويجب ان ترتبط المكافآة مباشرة بتحسن الأداء،حتى يكون سبب منحها واضحا،ويجب أن يراها الآخرون في مجموعة العمل عادلة ،حتى لا يشعروا بالاستياء ،وينتقموا بتخفيض مستوى أدائهم الفردي .

ونرغب كرؤساء أن ندفع العاملين الى مستويات عليا من الاداء، والولاء للتنظيم والالتزام به ،والثبات في العمل . ان النقود - على شكل آجور آو راتب وعلاوات - هي اكثر الحوافز وضوحا ،وغالبا ما تستخدم ، ولكنها ليست الوسيلة الوحيدة لحفز العمال .

وفي الحقيقة ،فاذا ما افترض أن عمال الحاضر يتصورون أن تعويضهم مشروع،فانهم يستجيبون لحوافز غير مادية كأيام العطل الاضافية ،وأيام العناية بأطفالهم ،وتسهيلات الراحة في مكان العمل ،وضمان الشركة للمواصلات المحلية . ان للحوافز المالية غير الراتب أو العلاوات مكان في نظام الحوافز حيث يمكن أن تتضمن التعهد المبكر بطرق المنح ،والمشاركة في أسهم الشركة ،واسهامات الشركة في التثقيف ،واعطاء قروض لشراء سيارة أو بناء بيت .

وهناك تصنيف اخر للحوافز ،يقيّم بشكل خاص من قبل الأفراد بالحاجة الكبيرة للانجاز، وهو المراجعة الدورية لأهداف المهنة ، وفرصة افتراض مسؤوليات اضافية . ويمكن أن يكون من الصعب قياس أداء الأفراد بشكل صحيح،خاصة عندما يستلمون وظيفة ليست كميّة بشكل مباشر نحو كثير من الانتاج ووظائف المبيعات . ولذلك لا تحاول كثير من المؤسسات استخدام تعويضات اضافية كعامل دافع . وبالاضافة الى ذلك ،يمكن أن يفضلوا ابقاء العامل يقوم بالعمل نفسه في مستوى الراتب نفسه تقريبا ،لتجنب حدوث الاستياء وهكذا ، ففي كثير من المؤسسات تستخدم العلاوات وزيادات الرواتب والترقيات بشكل فعال كحافز للموظف

ان مناخ المؤسسة بشكل عام يأخذ اسلوبه Tone من أعلى الرؤساء ، وغالبا لا يمكن تغييره من قبل رؤساء فرديين في المستويات الوسطى . ومع ذلك ؛ فان جميع المؤسسات لها مناخ يمكن أن يجذب المتسخدمين او يبقيهم في المؤسسة كما أن سمعة المؤسسة تنتشر من قبل أولئك الذين يعملون بها او يتعاملون معها وكرؤساء لنا القدرة على التأثير على بيئة العمل المباشرة لمرؤوسينا ،يجب

ان نعي المناخ التنظيمي في المؤسسة الذي نقضي فيه ومرؤوسينا على السواء كثيرا من الوقت . (١)

٤ . نظرية الانجاز لدافيد ماكلاند (David C. Mc Celland):

لاحظ ماكلاند أن من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد وأدئه حافزا يجذب الانتباه أكثر من غيره، الا وهو الحافز على الانجاز ، وذلك لوجود مستويين لأداء الفرد هما :

أ . مستوى الطموح .

ب . مستوى الاداء الفعلي . (٢)

فالفرد يضع لنفسه نقطة ليصل اليها مستوى طموحه وان خبرات النجاح أو الفشل هي التي تحفز الفرد على وضع مستوى أعلى للطموح مستقبلا .

وان القدرات الفردية سواء أكانت موروثة أم مكتسبة ، تعتبر من العوامل الموءثرة على مستوى طموح الفرد . وانه يرى أن حافز الانجاز يمكن تنميته وتطويره لدى الأفراد بأساليب التدريب والتعليم المختلفة ،كما أن هذا الحافز للانجاز يختلف بين الأفراد حسب المجتمعات والطبقات الاجتماعية ،واسلوب التربية منذ الصغر .

ولذلك فهذه النظريّة تمكّن القائد والاداري والمشرف من حث مرؤوسيه على الارتفاع بمستوى أدائهم الانساني ، وذلك بوضع نظام موضوعي لقياس كفاءة الاداء ،يمكّنه من التعرّف على أوجه الضعف المختلفة لمرؤوسيه ،ثم تدريبهم وتنميتهم للقضاء على هذه الأوجه ، وبذلك يمكن الارتفاع بمستوى الأداء الفعلي لهم ،كما ويعمل على ايجاد الفرصة المناسبة لهم لوضع مستويات طموحهم عند نقاط أعلى ،بما يمكّن من الارتفاع بمستوى الاداء وتحقيق الاهداف .

وعلى ذلك فان الابعاد الرئيسة لنظرية دافعيّة الانجاز لماكلاند هي :

١. هناك العديد من الدوافع التي تحكم سلوك الفرد، الا أن الدافع الذي يجلب الانتباه أكثر من غيره هو دافع الانجاز.

---

(1) Stoner, James .A F. Management, Prentice-Hall International. Inc. Second edition, 1977.P.451-454

(٢) حامد الحرفة. موسوعة الادارة الحديثة والحوافز،بيروت : الدار العربية للموسوعات ، ١٩٨٠ ،ص ١٦١ .

٢. يمكن تعريف الدافع على الانجاز بأنه : الفرق بين مستوى الطموح ومستوى الاداء الفعلي . فكلما قلّت المسافة بين المستويين كلما انخفض الدافع على الانجاز ،وكلما زادت هذه المسافة كلما ارتفع الدافع على الانجاز بشرط :

أ . ألا تكون هذه المسافة من البعد بحيث يصبح من المستحيل الوصول الى مستوى الطموح المنشود .

ب . ألا تكون من القرب بحيث يصبح الوصول الى مستوى الطموح المنشود أمرا سهلا .

٣ . طالما أن هناك دافعا على الانجاز متمثلا في سلوك ايجابي ،لمحاولة الوصول الى مستوى الطموح الذي وضعه الفرد لنفسه ،فانه عندما يتطابق مستوى الاداء الفعلي مع مستوى الطموح ،فان الفرد يبدأ في تحريك طموحه لنقطة أعلى وهكذا . (١)

٥ . نظرية التوقع والتفضيل لفكتور فروم Victor Vroom

من النظريات الوجدانية للدوافع نظريةفكتور فروم ،وتقوم هذه النظرية على فرض أساسي هو : ان السلوك في أي لحظة من اللحظات انما هو ناتج من الحوادث التي تقع في تلك اللحظات فقط . أي ان الخبرة السابقة ليس لها دخل في السلوك الوقتي .

واما المفاهيم الأساسية في نظرية فروم فهي :

أ . الدافع هو تفضيل الشخص لمجموعة من النتائج.

ب . في لحظة من اللحظات يكون لدى الفرد مجموعة من التفضيلات بين النتائج المختلفة . والتفضيل يشير الى العلاقة بين قوّة رغبة الفرد أو شدّة اتجاهه بين النتيجتين .

ج . مفهوم التوقع يشير الى فكرة الشخص عن مدى تحقيق فعل أو تصّرف معين للنتائج المفضلة . فمثلا : مدى تحقيق تحسين الاداء، ودفع الكفاءة الانتاجية للزيادة في الرواتب .هنا رفع الكفاءة الانتاجية هو السلوك ،والزيادة في الراتب هو الناتج المفضل .

وتتم عملية الدوافع في نظرية فروم على الشكل الآتي :

---

(١) حنفي سليمان . السلوك التنظيمي والاداء ،الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ،بلا تاريخ ،ص ١٩٣ .

ان اختيار الفرد لنوع من السلوك دون آخر يتوقف على التفاعل بين :

- قوة الرغبة في الحصول على ناتج معيّن .
- درجة التوقع بأن ذلك التصرف سوف يؤدي الى الناتج المفضل . (١)

الحوافـــز :

تمثل الحوافز مجموعة العوامل الخارجية (المادّية والمعنوية) التي تهيئها الادارة للعاملين ،لتحرك قدراتهم بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم . بالشكل الذي يلبي لهم دوافعهم ويحقق لهم رغباتهم وأهدافهم ،ويحقق للموسسة أهدافهـا .

الفرق بين الدافع والحافـــز :

يمكن القول بأن الدافع هو: عبارة عن شعور أو احساس داخلي يحرك سلوك الفرد ،وذلك بهدف تقليل التوتر الناتج من نقص اشباع حاجة أو حاجات معيّنة .

أما الحافز فهو : عبارة عن مجموع العوامل الخارجية التي تهيئها الادارة للعاملين ،لتحريك قدراتهم الانسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل ،وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم ، وبما يحقق أهداف الموسسة أيضا .

وكلما كان التوافق بين الدافع الى العمل والحافز الى العمل الموجود في بيئة العمل مكتملا ،كلما كانت فاعليّة الحافز في اثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر.

أقسام الحوافـــز :

يمكن تقسيم الحوافز الى حوافز مادّية ومعنوية ،ويقصد بالحوافز المادية تلك التي تعمل على اشباع وتلبية دوافع الانسان وحاجاته الفسيولوجية كالحاجة الى الطعام والملبس والمأوى ...،ومن هذه الحوافز : الراتب ،وساعات العمل،واستقرار العمل ،وظروف وامكانيات العمل المادية . (٢)

أما الحوافز المعنوية ،فتشبع حاجات الانسان الاجتماعية ,والذاتية كالحاجه الى الاصدقاء ،والانتماء الى جماعة ،والحاجة الى التقدير والثناء على

---

(١) على السلمي . ص ١١٢-١١٣ .

(٢) على السلمي : ادارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية ص ٢١٦ .

جهوده وغيرها . ومن هذه الحوافز : فرص الترقي والتقدم ،وعلاقات الصداقة مع جماعات العاملين ،والاعتراف بأهمية الفرد وتقدير جهوده في العمل ،وسياسات الادارة ونظرتها الى العاملين .

أهمية الحوافز في اثارة الدوافع :

تختلف الطاقة المبذولة لانتاج عمل ما من فرد لاخر ،لذا يجب اثارة الدافع لدى كل فرد،ليبذل الجهد المتسطاع لانجاز العمل ،ويمكن استثارة هذا الدافع عن طريق الحوافز المتخلفة التي تهدف الدفع الافراد لانتاج السلع والخدمات بقدر يتناسب مع قدراتهم .

شروط فاعلية نظام الحوافز :

تلعب الحوافز دورا هاما في حث العاملين على العمل وزيادة الانتاجية وهناك شرطان أساسيان تتوقف عليهما فاعلية نظم الحوافز في رفع الكفاءة الانتاجية هما : توافق الحافز مع رغبا ت الافراد من جهة ،وارتباطه بالانتاج من جهه أخرى .

وقد أجريت دراسات ميدانية كثيرة ،تتعلق ببعض العوامل المؤثرة على الانتاجية منها : دراسة قام بها كل من : اسحق فرحان ، ولطفي لطفية ، ومحمد الخوالدة (١٩٧٨) حول قياس مدى ارتباط المعلمين في الاردن بالمهنة ، ومستوى انتاجهم ،والعوامل المو ثرة في ذلك ،حيث استخدم الباحثون استبيانا مؤلفا من (٤٥) فقرة ،وزّع على عيّنة مؤلفة من (٥٢٦٠) معلما ومعلمة ،وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي :

١ . ان مدى ارتباط المعلمين والمعلمات بمهنة التربية والتعليم ، وولائهم لها ، أقل من المستوى المطلوب .

٢ . ان أداء المعلمين لمسؤولياتهم تجاه طلابهم أقل من المستوى المتوقع من مهنة التربية والتعليم .

٣ . ان قيام المعلمين بواجباتهم المهنية نحو خدمة المجتمع أقل من المستوى المتوقع اجتماعيا وتربويا .

أما العوامل المؤ ثرة في ذلك فترجع الى :

أ . عدم رضا المعلمين عن أوضاعهم المادّية ومحاولتهم في تحسينها عن طريق القيام بأعمال اضافيّة .

ب . ان المجتمع لا يعطي مهنة التربيةوالتعليم درجة كافية من التقدير ،مما يوءدي الى اهتزاز ثقة المعلمين بأنفسهم ،وبدور مهنتهم في المجتمع مما يسهم في ضعف قيامهم بواجباتهم نحو المجتمع .

جـ . عدم تنمية المعلمين أكاديميا ومهنيا باستمرار (١)

وفي دراسة قام بها لوبير (Loper, 1980) في جامعة ماساشوسيتس (Massachusetts) ، حول تحليل أثر التغذية الراجعة والثناء الاشرافي المصاحبين للأداء اليومي على انتاج العاملين في بيئة صناعية . حيث تكوّنت مجموعته التجريبية من (٣٤) عاملة غير ماهرة ،منداثرة جمعية المعادن في مصنع كبير في انجلترا الجديدة ، وقد تلقت هذه المجموعة تغذية راجعة يوميّة على أدائها من قبل المشرف . كما أعطي ثناء اشرافي يومي لجميع المستخدمين الذين أظهروا زيادة في الانتاج و / أو أي درجة من تحسن الانتاج بالنسبة لأدائهم في اليوم السابق .

وكان من أبرز نتائج دراسته ما يلي :

١ . كان للتغذية الراجعة والثناء الاشرافي تأثير على انتاج مجموعة العمل الكليّة ، ولكن هذا التأثير لم يكن ذا دلالة كما كان متوقعا .

٢ . لقد اختلف انتاج الأفراد بشكل كبير تبعا لموقعهم بالنسبة لسلّم الرواتب ،حيث أظهر الأفراد من ذوي الرواتب المتدنية تحسنا ملحوظا في انتاجهم ، بينما أظهر زملاؤهم من ذوي الرواتب المرتفعة انخفاضا في انتاجهم ،خلال الفترة الزمنية نفسها .

٣ . ونتيجة لاختبار الأثر النسبي للتغذية الراجعة والثناء الاشرافي على المجموعة التجريبية بشكل فردي ،وجد أن (٦) عاملات من (٣٤) عاملة قد تأثرن بالتغذية الراجعة والثناء الاشرافي تأثرا ذا دلالة .(٢)

علاقة التغيير الاداري بموضوع الحوافز :

ان بامكان الادارة حفز العاملين على قبول التغيير والعمل من أجل انجاحه ، اذا أوضحت لهم ما يمثّله هذا التغيير من فرص لاشباع مزيد من الحاجات والرغبات والدوافع التي يعلقون عليها أهمية خاصة . (٣)

---

(١) اسحق فرحان وآخرون . "قياس مدى ارتباط المعلمين في الاردن بالمهنة ،ومستوى انتاجهم ،والعوامل المؤثرة في ذلك" . دراسة غير منشورة ، الاردن :جامعة اليرموك: دائرة التربية ،١٩٧٨ .

(٢) Dissertation Abstracts International, Vol. 41, No.7.January 1981.

(٣) علي السلمي . تطور الفكر التنظيمي ،الطبعة الثانية ، الكويت : وكالة المطبوعات ،١٩٨٠ ،ص ١٦٨ .

فهناك علاقة وثيقة بين التغيير الاداري والحوافز،لأن قدرا كبيرا من الاشباع الذي يحصل عليه الفرد لدوافعه ورغبارته يستمده من طبيعة العمل الذي يقوم به، والظروف المادية هذا العمل ،وبالتالي فان أي تغيير يلحق بذلك العمل أو ظروفه قد يعتبره العامل تهديدا خطيرا لمدى ما يحققه من اشباع فعليّ لدوافعه ورغبارته، اذا ما فشلت الادارة في تفسير الأبعاد السلمية لذلك التغيير . أما اذا نجحت الادارة في تصوير الفوائد التي يمكن أن يحققها الفردلنفسه من وراء التغيير ،فان هذه المعلومات تصبح منأهم الحوافز الدافعة الى العمل من أجل انجاح التغيير.

وبعد ،فقد تعرض الباحث في هذا الفصل الى مفهوم كل من الدافعيّة والحافز،للتفريق بينهما ،كما اشار الى أنواع الدوافع والحوافز ،والى أهم النظريات التي تناولت الدوافع الانسانية ،مع الاشارة الى بعض الدراساتالميدانية السابقة المتعلقة بهذا المجال .

والغاية من هذا الاطار هو التعرّف الى الفكر الاداري المعاصر في مجال الدافعية والحوافز واثرهما على الانتاجية ،للوصول الى مجموعة من المعايير الادارية الحديثة لمقارنتها بالمعايير الادارية الاسلامية المتعلقة بهذا المجال وذلك للوقوف على أوجه الشبه والاختلاف بين الفكرين .

ومن خلال التعرض للاطار النظري المعاصر في مجال الدافعيّة والحوافز، استطاع الباحث أن يتوصل الى المعايير الادارية التالية :

أ . اختلاف العاملين في حاجاتهم يؤدي الى اختلافهم في دوافعهم تجاه العمل .

ب . التعرّف الى دوافع العاملين في المؤسسة واشباعها يؤدي الى زيادة الانتاج .

جـ . تزداد دافعيّة العامل الى العمل بقدر ما يحقق له من تلبية لدوافعه وحاجاته المختلفة .

د . اشراك العامل في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات التي تهمّه ،يولّد لدية الرغبة الجادة في تحقيق أهداف المؤسسة .

هـ . توفير الحوافز الفاعلة لحثّ العاملين على العمل يؤدي الى زيادة الانتاج وتحسينه .

و . يعمل الحافز على اثارة الدافع لدى الفرد ،مما يدفعه الى بذل قصارى جهده في انجاز العمل .



الفصل الرابـــــع

معايير الدافعيّة والحوافز في الفكر الاداري الاسلامي ، والفكر الاداري الحديـــث .

يتميز الفكرالاداري الاسلامي بمرتكزاته العقائدية والاخلاقيّــة ، في حين يتميّز الفكر الاداري الغربي بمنطلقاته الماديّة المصلحية . ومــن هنا لا بدّ لنا من التعرّف الى نظرة كل منهما الى الانسان .

نظرة كل من الفكر الاسلامي والفكر الغربي الى الانســان:

١. ينظر الاسلام الى الإنسان على أنه " وحدة لا تنفصل أشواقــه الروحيّة من نزعاته الحسيّة ،ولا تنفك حاجاته المعنوية عن حاجاته المادية " (١) كما يربط الاسلام بين كل ألوان النشاط البشــري، ويوحّد بينها في الاتجاه ، ويربط بين الروح والجسد ،ويوحّد بينهـــا في كل ما يصدر عنها من مشاعر وأعمال ." فالانسان قد يشغـــل بعض الوقت بحاجاته الماديّة ،وما يتعلق بها من الانتاج بشتــى وسائله وصنوفه ،وما أن تهدأ هذه الحاجات ، حتى تتحرك فـــي الانسان حاجات أخرى لا يسدها الطعام ، ولا يرويها الشــراب ، ولا يكفيها الكساء ، ولا تسكنها كل ضروب المتاع ... انها الحاجـة الى الأيمان " (٢) والانسان السوي في نظر الاسلام ، هـــو الذي " يسعى الى التوازن في أمور حياته كلها ، الماديّـــة والروحيّة ، ليليق بحمل الأمانة التي كلفه الله عزّ وجل بها ."(٣).

بينما ينظر الفكر الغربي الى النشاط الانساني كلـــه على أنه " نابع من الجسد " وهذا أخطر مظهر للماديّة الغربيـــة ... (٤) عارضه " كارليل " الأمريكي في كتابه " الانسان ذلـــك المجهول " حيث قال : " ولسوف يدرك الاقتصاديون أن ..."النــاس"،

---

(١) محمد قطب . الانسان بين الماديّة والاسلام ، الطبعة السادسة ، بيروت : دار الشروق ، ١٤٠٠ هـ - ١٩٨٠م ، ص ٥٣.

(٢) سيد قطب . المستقبل لهذا الدين ،بيروت : دار الشروق، ١٣٩٨هـ - ١٩٧٨م؛ ص ٦٨.

(٣) اسحق فرحان وآخرون . نحو صياغة اسلامية لمناهج التربية والتعليـــم، الدوحة : مؤسسة دار العلوم للطباعة والنشر ،١٣٩٩هـ - ١٩٧٩م ، ص١٩.

(٤) محمد قطب ، ص ٥٣.

يفكرون ويشعرون ويتألمون ، ومن ثم يجب أن نقدّم لهم أشياء أخرى غير العمل والطعام والفراغ ... وأن لهم احتياجات روحيّة ... (١) .

٠٢ الانسان في نظر الاسلام، ليس بالخيّر ولا بالشرير ،ولكنّه يصبح خيّرا أو شريرا في ضوء البيئة التي تلوّنه ،" فهو مبتلى بالحياة مختبر فيها ، محاسب في النهاية على سلوكه فيها ، وهذا السلوك يقرر جزاءه ومصيره ... (٢) .

بينما ينظر الفكر الغربي الى الانسان بأنه شرير، ولذلك يحتاج الى عقاب . هكذا صوّرته الكنيسة ، حيث سميّ بالخطيئة ..ونكس رأسه بالذّل ، لأن خطيئة آدم - كما تصوّرها الكنيسة - قد دفعت الجنس البشري كله بالاثم ، حتى جاء المخلص " المسيح" على حدّ زعم الكنيسة ، فكفّر عن هذه الخطيئة ، ولكن هذا لم يرفع جبين الانسان ...(٣) .

٠٣ ينظر الاسلام الى الانسان كعضو في جماعة ، أو كعنصر في نظام، يؤثر ويتأثر مع بقيّة العناصر . هذا بالاضافة الى وجود توازن بين الفرد والمجتمع .

في حين ينظر الفكر الغربي الرأسمالي الى الانسان كفرد مستقل تلبى مصلحته قبل مصلحة الجماعة ، وينظر الفكر الغربي الشيوعي الى الانسان كسن في دولاب ، والتوازن في الحالتين ضعيف .

٠٤ ان العمليات الاداريّة بما فيها الدافعية والحوافز في الفكر الاداري الاسلامي ، مقيّدة بالمرتكزات العقائدية الايمانية ، والقيود الأخلاقية . فمثلا ان العامل المسلم عندما يربى تربية ايمانية ، ينضبط سلوكه من أجل أن يتسق مع أهدافه الاخروية المستديمة البعيدة .

بينما نجد في الفكر الاداري المعاصر أن العمليات الادارية بمافيها الدافعية والحوافز، مقيّدة بالمرتكزات المادية والمصلحية . فمثلا

---

(١) سيد قطب ، ص ٧٧

(٢) سيد قطب . الاسلام ومشكلات الحضارة ،الطبعة السادسة ،بيروت : دار الشروق ،١٤٠٠هـ - ١٩٨٠م ،ص ٤٥.

(٣) سيد قطب ، ص ٥٣.

أن العامل الغربي يعمل من أجل نفع دنيوي محض قريب المنال ، مبني على تلبية حاجاته ومصلحته .

يتناول هذا الفصل مجموعة المعايير الاسلاميّة والشواهد التي تتعلق بأثر الدافعيّة على انتاجية العمل ، في ضوء التصوّر الاسلامي ، من خلال المسح الشامل لآيات القرآن الكريم ، والاحاديث النبويّة الشريفة التي اتفق عليها الشيخان ، بالاضافة الى بعض الأحاديث ذات العلاقة المباشرة ، من كتب السنن . حيث عرضت هذه المعايير على مجموعة من المحكمين المتخصصين من الجامعة الاردنية وجامعة اليرموك ، وبعد الزيادة والتعديل اللازمين ، عرض الباحث مجموعة المعايير والشواهد الدالة عليها ، من آيات كريمة ، وأحاديث نبويّة شريفة ، على نفس المحكمين لاقرارها . وهاهي مجموعة المعايير الاسلاميّة والشواهد عليها * محللة ومقارنة بالفكر الاداري الغربي المعاصر .

أولا :

معايير يتفق فيها الفكر الاداري المعاصر مع الفكر الاداري الاسلامي:

١. اظهار قيمة العمل ونفعة للفردوالمجتمع :

لقد التقى الفكر الاداري المعاصر مع الفكر الاداري الاسلامي ، في اظهاره لقيمة العمل ونفعه للفرد والمجتع ، اذ آن العمل هو المعيار الحقيقي للتقدّم ، وهو الذي يمنح الانسان قيمته ، وهو سبيل رقيّ الأمة وتدعيم حضارتها .

وقد أشار الى ذلك عدنان رؤوف بقوله : " تؤثر زيادة انتاجية العمل في تحسين مستوى معيشة الأفراد في المجتمع ... (١) وشاركه في ذلك عبدالعزيز هيكل حيث قال : " لاشك انه بالنسبة لمجتمع معيّن ، في وقت معيّن ، يكون حجم انتاجيّته مؤشرا على مستوى المعيشة فيه ... (٢) بينما تعتبر جماعة من الاقتصاديين الألمان " ربط انتاجيّة العمل ربطا وثيقا بمستوى المعيشة

---

* انظر الملحق بالآيات الكريمة والاحاديث النبوية الشريفة ص ٦٩

(١) عدنان رؤوف . حول علاقات العمل في المصنع ، بغداد : دار الرشيد للنشر، بلا تاريخ ، ص ٣٠١

(٢) عبدالعزيز هيكل . مشاكل قياس انتاجيّة العمل ، الطبعة الاولى ، بيروت : معهد الانماء العربي ، ١٩٧٦ ، ص ٧ .

قانونا اقتصاديا لايجوز اهمالــه ... (١)

أما الاسلام ، فقد كان حريصا على تحقيق التقدّم الاقتصـادي والاجتماعي للفرد والمجتمع ، وذلك بتشجيع الأفراد على ممارسة النشاطـات الاقتصاديّة بشتى آشكالها ، الزراعيّة والصناعيّة والتجاريّة . ففي العمـل ينمو المجتمع ويتقدّم ويتطوّر ... وحيثما ذكر الايمان أو المؤمنون فـي القرآن الكريم ذكر العمل ، الذي هو الترجمة الواقعيّة للايمان ، وقـد وعد الله سبحانه وتعالى المؤمنين المخلصين الذين جمعوا بين الايمان والعمل الصالح بميراث الأرض ، وأن يجعلهم خلفاء متصرفين فيها ... (٢).

قال تعالـي :

" وعد الله الذين آمنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم فـي الأرض كما استخلف الذين من قبلهم ، وليمكنّن لهم دينهم الـذي ارتضى لهم ، وليبدلنهم من بعد خوفهم آمنا ... " (٣).

ومن الأحاديث النبويّة الشريفة التي تحثّ على الزراعة لما لهـا من أثر على التقدم الاقتصادي للفرد والمجتع ، حديث رواه أنس بن مالـك رضى الله عنه ، عن رسول الله صلى الله عليه وسلم ، قال :

" ما من مسلم يغرس غرسا ، أو يزرع زرعا ،فيأكل منه طير أو انسان أو بهيمة . الا كان له به صدقة ... (٤).

ومن الاحاديث النبويّة الشريفة التي تحثّ على العمل اليدوي الـذي يعمل باليد ، أو بالوقوف على الآلة ، حديث رواه المقدام رضي الله عنـه ، عن رسول الله صلى الله عليه وسلم ، قـال :

" ما أكل أحد طعاما قط خيرا من أن يأكل من عمل يده ، وان نبـي الله داود كان يأكل من عمل يـده ... (٥)

ومن المفكرين المسلمين الذين أظهروا قيمة العمل ونفعـه بالنسبة للفرد والمجتمع ، وانبثق فكرهم من القرآن الكريم والسنة النبويّـة

---

(١) جماعة من الاقتصاديين الألمان . الاجور والانتاجية ، ترجمة : عدنـان رؤوف ، بغداد : المكتبة الوطنية ،١٩٧٨ ،ص ١٠٣

(٢) الصابونـي . ص ٣٤٧

(٣) سورة النور . آيـة ٥٥

(٤) الشنقيطي ، الجزء الثالث ، ص ٢٦٧

(٥) البخاري . الجزء الثالث ، ص ٩ .

الشريفة ، مصطفي السباعي ، حيث قـــال :

" العمل شرف ونعمة ، والشكر على النعمة يقتضي حفظها والمداومة عليها ... (١) فالله سبحانه وتعالى يقـول :
" ليأكلوا من ثمره وما عملته أيديهم أفلا يشكرون " ...(٢)

ويشارك السباعي في ذلك محمد أبو زهرة بقولـــــه :
" السعي في طلب الرزق بالعمل الحلال أمر مطلوب ، وليست فائدته على العامل وحده ، وانما فائدته على الجماعة كلها ..(٣)

٢. مراعاة امكانيات العامل وقدراتـــه :

يتفق الفكر الاداري الحديث مع الفكر الاداري الاسلامي في مراعـــاة امكانيات العامل وقدراته ، وقد أشار زكي هاشم الـــــى " أن العمل يوفّر للفرد الفرصة لتحقيق ذاته ، اذا كان هـــذا العمل يتفق مع قدراته وامكانياته ... (٤)

أما عمر وصفي عقيلي فقد دعا الى تحديد ساعات العمل ، وتوفيـــر فترات راحة للعمال دفعا للتعب والسأم ، حيث قـــال :
" مما لاشك فيه أن هنالك مستوى معقولا من ساعات العمل التـــي تحفز العاملين على العمل بكفاءة وانتاجية ، حيث اذا زادت عـــن هذا المستوى سيصاب الفرد بالتعب والارهاق ، وبالتالي ستتأثـــر روحه المعنوية وانتاجيته في العمل . لذا لابّد من تحديـــد عدد ساعات العمل المناسبة ، ولا بدّ من وجود فترات راحة أثنـــاء العمل ، حتى نجنب العامل الارهاق والتعب والسأم ... (٥)

---

(١) مصطفي السباعي . اشتراكية الاسلام ، القاهرة : الدار القوميّـــة للطباعة والنشر . ١٣٧٩ هـ – ١٩٦٠م ،ص ١٧٠ .

(٢) سورة يسن . آيـــة ٣٥

(٣) محمد أبو زهرة . التكافل الاجتماعي في الاسلام ، القاهرة : الـــدار القوميّة للطباعة والنشر . ١٣٨٤ هـ – ١٩٦٤ ، ص ٥٣

(٤) زكي هاشـــم ، ص ٥٩

(٥) عـــمر وصفي عقيلي . ادارة الأفراد ، حلب : منشورات جامعة حلـــب، ١٤٠٢هـ – ١٩٨٢م ، ص ٢٢٤

وهذا يتفق مع ما يرشد اليه الاسلام ، من عدم تكليف العامل بما لايطيق ، اذ لا تكليف الا بمقدور ، وذلك هو منطلق العدالة ، فمن حق العامل الطبيعي الا يحمل من العمل الا وسعه ، فالانسان ليس آلة تدار بغير حساب .

قال تعالى :

" ... لا تكلف نفس الا وسعها ... " (١)

حتى في مجال الانفاق ، لايطلب من الانسان أن ينفق فوق طاقته .

قال تعالى :

لينفق ذو سعة من سعته ... " (٢)

ومما يؤكد ذلك ، حديث روته عائشة رضي الله عنها ، عن رسول الله صلى الله عليه وسلم ، قال :

" يا أيها الناس خذوا من الاعمال ماتطيقون ، فان الله لايمل حتى تملوا ، وان أحب الأعمال الى الله ما دام وان قل" ...(٣) .

وعلى صاحب العمل الا يكلف عماله فوق طاقتهم ، فان كلفهم فوق طاقتهم عليه مساعدتهم ، ويشير الى ذلك حديث رواه أبو ذرّ رضي الله عنه ، عن رسول الله صلى الله وسلم ،قال :

" ... اخوانكم خولكم ، جعلهم الله تحت ايديكم ، فمن كان أخوه تحت يده ، فليطعمه مما يأكل ، وليلبسه مما يلبس ،ولا تكلفوهم ما يغلبهم ،فان كلفتموهم فاعينوهم ...(٤)

وقد دعا الى ذلك عدد من المفكرين المسلمين منهم : ابن قدامة بقوله : " فاذا عجز عن العمل لضعفه مع أمانته ضم اليه غيره ،ولاينزع من يده ... (٥) وشاركه في ذلك محمد أبو زهرة بقوله : " ان العمل الانساني طاقات مختلفة ، فمن الناس من لايحسن الا العمل اليدوي ، ومنهم من يحسن الأعمال الفنية ،

---

(١) سورة البقرة . آية ٢٣٣ .

(٢) سورة الطلاق . آية ٧

(٣) الشنقيطي ، الجزء الرابع ، ص ١٨٤ .

(٤) الشنقيطي ، الجزء الرابع ، ص ١٥٥ .

(٥) ابن قدامة ، ابو محمد عبدالله بن أحمد . المغني ، الجزء الخامس الرياض : مكتبة الرياض الحديثة ، بلا تاريخ ، ص ٣٩٥ .

ومنهم من يسمو فكرة وعقله فيحسن الأعمال العقلية ... فالتكليف لا لايكون الا في دائرة الطاقة ، والقاعدة الشرعية أنه لاتكليف الا بالمستطاع ...(١) وأيد هذا صبحي الصالح ، حيث قال : " ..أن تكليف العمال لايجوز الا في نطاق القدرة البشرية ، لأنه لا تكليف الا بالمستطاع ...(٢) وهذه الآراء جاءت قياسا على ماورد في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة في هذا المجال .

ومما سبق نلمس أن لكل انسان درجته وقدرته ، وطبيعة الحياة قائمة على اساس التفاوت في مواهب الأفراد ، والتفاوت فيما يمكن أن يؤديه كل فرد من عمل ، والتفاوت في مدى اتقان العمل. ولو كان الناس جميعا نسخا متشابهة ما أمكن أن تقوم الحياة كما هي بهذه الصورة ، ولبقيت أعمال لا نجد لها مقابلا من الكفايات والله سبحانه وتعالى الذي خلق الحياة واراد لها الحركة والنمو ، هو الذي خلق الكفايات والاستعدادات متفاوتة تفاوت الادوار المطلوب أداؤها . وعلى ذلك يتفاوت الأجر بما يتناسب وكفاية كل فرد ودوره .

٣. اشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تهمهم :

يشجع الفكر الاداري المعاصر على اشراك العامل في اتخاذ القرارات التي تهمه ، لأن ذلك يولد لديه الرغبة الجادة في تحقيق أهداف المؤسسة ، وقد اعتبر مختار حمزة المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم الوسائل التي تلجأ اليها الادارة المعاصرة لاستثارة الدافع على العمل ، حيث قال : " ان مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تهمهم تؤدي الى تبني تلك القرارات واحترامها ، وزيادة الجهود لضمان نجاحها ... (٣).

أما عمر عقيلي فيرى أن الهدف الأساسي من اشراك العاملين في اتخاذ القرارات هو : " حفزهم على العمل عن طريق اشعارهم بأهميتهم ... (٤) وهو بهذا يتفق مع زكي هاشم الذي

(١) محمد أبو زهرة . ص ٥٣ - ٥٦ .
(٢) صبحي الصالح . معالم الشريعة الاسلامية . الطبعة الثانية ، بيروت : دار العلم للملايين ، ١٩٧٨ ، ص ٣٢٠ - ٣٢١.
(٣) مختار حمزة ، ورسمية خليل . ص ١٦٩
(٤) عمر وصفي عقيلي . ص ٢١٨.

اعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات صورة من صور الحوافز الجماعيّة للعاملين ...(١).

أما آرجرس فقد وضع افتراضين لمعالجة مشكلة التسرب من المؤسسة ، كان أحدهما : مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأمورهم (٢).

ومن خلال دراسات ميدانية تدور حول الرضا عن العمل ،توصل فلانري ١٩٨٠ ووايتنير ١٩٨٠ ،الى أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا عن العمل ... (٣).

أما الاسلام فيعمل على تبادل المشورة بين مختلف العاملين، وعلى تنمية فكرة التناصح المتبادل بين أفراد المجتمع ، على شكل توجيهات صادرة الى المرؤوسين ، ومقترحات صاعدة الى الرؤساء .

وقد ورد النصّ على الشورى في آيتين بسورتين من القرآن الكريم، الاولى : سورة آل عمران .

قال تعالى :

" ... وشاورهم في الأمر ... " (٤)

ففي هذه الآية الكريمة نجد أن النصّ على الشورى قد جاء بصيغة الأمر ، فقد أمر الله سبحانه وتعالى رسوله عليه السلام أن " يشاور أصحابه في جميع أموره ليقتدي به الناس (٥) . ولما فيها من تاليف للقلوب ، واشاعة للمودة . والثانية : سورة الشورى .

---

(١) زكي هاشم . ص ٢٨٧

(٢) محمد رياض بندقجي . مبادئ الادارة العلميّة وتطبيقاتها، الجزء الأول ، عمان ، ١٩٧٩ ، ص ٥٥ .

(٣) Dissertation Abstracts international . Vol.41, NO.9. March 1981, Dissertation Abstracts internationl. Vol. 41 , NO. 2. August. 1980.

(٤) سورة آل عمران . آية ١٥٩

(٥) الصابوني ، الجزء الاول ، ص ٢٤٠ .

قال تعالـــــى :

" ... وأمرهم شورى بينهـــم ... " (١).

وفي هذه الآية الكريمة يبيّن الله سبحانه وتعالى أن الشـــورى هي احدى الدعائم الهامة التي يقوم عليها المجتمع المسلم ، فهـــم "يتشاورون في الأمور ولايعجلون ، ولايبرمون أمرا من مهمات الدنيا والديـــن الا بعد المشـــورة ... (٢)

وقد حفلت السنة الفعلية بما يثبت أن الرسول صلى الله عليـــه وسلم ، شاور أصحابه في عدة أمور ، وفي جملة مواقف ، فكان يستشيرهـــم في الحرب وفي السلم وفي كل أمر لم يرد فيه تنزيل صريح من اللـــه سبحانه وتعالـــى :

ومن امثلة ذلك ماحدث في غزوة " بدر " حين نزل الرسول صلى الله عليه وسلم بجيشه على أول ماء من بدر ، فجاء الخباب بن المنذر اليـــه وقال له : يارسول الله : أرأيت هذا المنزل أهو منزل أنزله الله ليس لنا أن نتقدمه ولا نتأخر عنه ، أم هو الحرب والمكيدة ؟ فقال الرسول صلـــى الله عليه وسلم : " بل هو الرأي والحرب والمكيدة . " فقال ابن المنـــذر: يارسول الله فان هذا ليس بمنزل ، فانهض بالناس حتى تأتي ادنى ماء مـــن القوم فننزله ، ثم نقور ماوراءه من القلب ، ثم نبني عليه حوضـــا ، فنملأه ماء ، ثم نقاتل القوم فنشرب ولايشربون . فقال الرسول صلى اللـــه عليه وسلم : " لقد أشرت بالرأي " وفعل كما قال .

وفي غزوة " الخندق " أشار عليه سلمان الفارسي رضي الله عنـــه بحفر الخندق وكان حفر الخندق من الاعمال الحربية التي لم يعهدها العـــرب من قبـــل .

وقد روي عن الرسول صلى الله عليه وسلم عدّة أحاديث يأمـــر المسلمين بالشورى ويحثهم على الأخذ بها ومن ذلك حديث عائشة رضي الله عنهـــا قالت : لما ذكر من شأني الذي ذكر ، وما علمت به ، قام رسول الله صلى اللـــه عليه وسلم فيّ خطيبا . فتشهّد ، فحمد الله وأثنى عليه بما هو أهله . ثم قـــال:

" أمّا بعد .. أشيروا عليّ في أناس أبنوا أهلي ، وأيم اللـــه ! ماعلمت على أهلي من سوء وأبنوهم بمن ، والله ! ماعلمت عليه من سوء قط . ولا يدخل بيتي قط إلا وأنا حاضر ، ولا غبت في سفر إلا غاب معي ... (٣).

---

(١) سورة الشورى . آيـــة ٣٨

(٢) الصابوني . الجزء الثالث ، ص ١٤٣

(٣) محمد فؤاد عبدالباقي ، ص ٧٧٦ .

٠٤ تشجيع العاملين على التقدّم بما لديهم من آراء ومقترحات بناءة :

يهتم الفكر الاداري المعاصر بآراء ومقترحات العاملين في المؤسسة ، التي تدور حول جوّ العمل ،ومستوى الرقابة ، والراتب، والعلاقات مع الآخرين ،وبرامج التدريب ، وساعات العمل وغيرها.

وهذا الاهتمام ينمي أواصر العلاقة ، ويعّمق الثقة بين العاملين وقياداتهم الاداريّة ، كما يرفع من كفاءة المؤسسة ، حيث يضمن مستوى عال من الجديّة والاخلاص في العمل ،مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية عند العاملين ، الأمر الذي يدفعهم الى زيادة انتاجيتهم .

وقد أشار زكي هاشم الى " أن اشعار العاملين بأهمية آرائهم وأفكارهم يعتبر من الحوافز الايجابيّة ... (١) أما كونتز ودونيل فقد أشارا الى أن العاملين " يحبون أن تتساح لهم الفرص لتقديم آرائهم ومقترحاتهم ، حتى يشعروا بأنهم بشر يعتد بآرائهم ، وهذا يرفع من معنوياتهم ،ويزيد من انتمائهم للمؤسسة ، مما ينعكس على انتاجيتهم ... (٢).

وهذا من مقوّمات المجتمع المسلم ، الذي يقوم على التناصح وتبادل الأفكار والمقترحات والآراء الهادفة الى صلاح الفرد والمجتمع .

عن ابن عمر رضي الله عنهما ، عن رسول الله صلى الله عليه وسلم ، قال :

" ان العبد اذا نصح لسيّده ، وأحسن عبادة ربّه كان له أجره مرتين ... (٣).

وقال صلى الله عليه وسلم :

" الدين النصيحة لله ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم ... (٤) .

---

(١) زكي هاشم . ص ٢٨٦

(٢) Koontz . H & O . Donnell. Management. A System and Contingency Analysis of Managerial Function. Sixth. ed. Mc-Graw-Hill. 1976. P. 580.

(٣) الشنقيطي الجزء الأول ، ص ٦٦

(٤) البخاري ، الجزء الاول ، ص ٢٠

٥. الاهتمام بالانتاج كمّا ونوعا :

يعمل الفكر الاداري المعاصر على زيادة الانتاج وتحسينه ، وذلك باستخدام الحوافز المختلفة ، وعقد الدورات والندوات التي تسمح بانتقال أثر الخبرة والتدريب الى الآخرين ، مما يؤدي الى تحسين الاداء .

وقد أشار كيث ديفيز الى " أن الهدف الأساسي من استخدام الحوافز هو زيادة الانتاج ، وأن زيادة الانتاج شيء جوهري... (١) وشاركه في ذلك عدنان رؤوف الذي يعتبر " الحوافز عوامل تشجيعية تؤدي الى تحسين الانتاج كما ونوعا... (٢) وهذا ما أشار اليه زكي هاشم حيث قال : " أن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفايتهم الانتاجيّة ... (٣)

أما مختار حمزة فيشترط " أن يكون الأجر على قدر الانتاج ، فان فيشترط " أن يكون الأجر على قدر الانتاج ،فاذا زاد الانتاج زاد الأجر ، واذا قل الانتاج قل الأجر . وهذا يساعد على ايجاد الدافع لدى العامل على كسب المهارة ، لزيادة الانتاج ،وبذل اقصى طاقة ممكنة لانتاج أكبر كميّة ، للحصول على أكبر أجر ممكن ، ولكن ذلك مشروطا بدفع أجر أساسي يدفع للجميع ؛ ثم يدفع أجر اضافي لكل عامل يزيد انتاجه عن مستوى انجاز معين ... (٤)

أما هيرزبيرج فلم يغفل العوامل الحافزة في نظريته ،" تلك العوامل التي تعمل على زيادة نشاط العاملين وتحقيق أداء ممتاز... (٥)

---

(١) كيث ديفيز . السلوك الإنساني في العمل ،ترجمة : محمد اسماعيل يونس ، القاهرة : دار نهضة مصر للطبع والنشر ، ١٩٧٤ ، ص ٦٤٥ .

(٢) عدنان رؤوف . ص ٣١١

(٣) زكي هاشم . ص ٢٧٩

(٤) مختار حمزة ، ورسمية خليل . ص ١٦٠ .

(٥) Shafritz. J.M. & Ayde, A.C. Classics of Public Administration. Moor Publishing Company, 1978. P. 217.

أما في الاسلام فتقاس قيمة العامل بمقدار مايقدّم من عمل، وليس بمقدار مايملك من مال أو جاه أو عشيرة .

قال تعالى :

" وأن ليس للانسان الآ ماسعى...(١)

فمن هذه الآية الكريمة نلمس أنه ليس للانسان الا عمله وسعيه .

قال تعالى :

" وما أموالكم ولا أولادكم بالتي تقرّبكم عندنا زلفى الا من أمن وعمل صالحا ..."(٢)

ومن هذه الآية الكريمة نلمس أنه ليست الاموال والا الاولاد هي التي تقربنا من الله عز وجل ،وانما يقربنا منه الايمان والعمل الصالح.

كما أن الاسلام يدعو الى العمل وزيادة الانتاج ، تحقيقا لصالح الفرد والجماعة معا .

قال تعالى :

" وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ..." (٣)
ومن الشواهد على الاهتمام بسرعة الأداء ، قوله تعالى :

" قال الذي عنده علم من الكتاب ، أنا آتيك به قبل أن يرتد اليك طرفك ... " (٤)

وقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم يشجع اصحابه ويحثهم على زيادة الانتاج ، عن طريق مشاركته لهم في العمل ، عن أنس رضي الله عنه قال: قدم النبي صلى الله عليه وسلم المدنية ، فنزل أعلى المدينة في حيٍ يقال لهم بنو عمرو بن عوف ، فاقام النبي صلى الله عليه وسلم فيهم أربع عشرة ليلة ، ثم أرسل الى بني النجار فجاءوا متقلدي السيوف ،فكأني أنظر الى النبي صلى الله عليه وسلم ، على راحلته ، وأبو بكر ردفه ،وملأ بني النجار حوله ، حتى ألقى بفناء أبي أيوب ، وكان يحب أن يصلي حيث أدركته الصلاة ، ويصلي في مرابض الغنم ، وأنه أمر ببناء المسجد، فأرسل

---

(١) سورة النجم . آية ٣٩

(٢) سورة سبأ . آية ٣٧

(٣) سورة التوبة . آية ١٠٥

(٤) سورة النمل . آية ٤٠

الى ملأ من بني النجار ، فقال : " يابني النجار ثامنوني بحائطكم هذا " قالوا : لاوالله ! لانطلب ثمنه الا الى الله . قال أنس : فكان فيه ما أقول لكم ، قبور المشركين ،وفيه خرب ، وفيه نخل ، فأمر النبي صلى الله عليه وسلم بقبور المشركين فنبشت ، ثم بالخرب فسوّيت ، وبالنخل فقطع . فصفوا النخل قبلة المسجد ، وجعلوا عضادتيه الحجارة ، وجعلوا ينقلون الصخر وهم يرتجزون ،والنبي صلى الله عليه وسلم معهم ... " (١) .

كما يحرص الاسلام على مستوى من اتقان العامل لعمله ، اذ أن أداء العمل لايعني انجازه فقط بأي شكل من الاشكال ، وانما يتجاوز ذلك الى الانجاز بأقصى الامكانيات المتوافرة للفرد المسلم ، وبأعلى المستويات الممكنه..

والاتقان يأتي في العبادات والمعاملات ،وفي مواطن أخرى من أعمال الانسان وسلوكه . وعماد الاتقان في العبادة هو أداؤها بنيّة خالصة ، والاقبال عليها بهمّة وعزيمة ، والانشغال بها حين أدائها عما سواها. والله سبحانه وتعالى خلق الانسان والحياة والموت لاختبار البشر في مدى اجادتهم لأعمالهم في دنياهم .

قال تعالى :

" ...ولنجزينهم أجرهم بأحسن ماكانوا يعملون ... (٢)

ويحثّ الرسول صلى الله عليه وسلم المسلمين على اتقان العمل ،ففي حديث رواه البيهقي .

" أن الله يحب اذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه ..."(٣) .

ومن هنا نلمس أن العامل المسلم اذا ما أتقن عمله ، فانه سيشعر بالطمأنينة والرزق في الدنيا ، والسعادة والفوز في الآخرة ،أما أن كان العمل غير متقن ، أو كان الانسان عاطلا عن العمل ، فان ذلك يؤدي الى السلبية ، والتأخر والبطالة في الدنيا ، والتعاسة في الاخرة .

---

(١) محمد فؤاد عبدالباقي . ص ١٠٤

(٢) سورة النحل . آية ٩٧ .

(٣) العزيزي ، علي بن أحمد . السراج المنير شرح الجامع الصغير في حديث البشير النذير ،الجزء الاول ،القاهرة: مطبعة حجازي ، بلا تاريخ ، ص ٤١٣.

قال تعالـــــى :

" وان سعيه سوف يرى ثم يجزاه الجزاء الأوفـــى ... " (١)

كما يدعو الاسلام المسلمين الى الرجوع الى ذوي الخبرة والاختصاص، للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم ، من أجل زيادة الانتاج وتحسينـــه ، شريطة الا يفرض هؤلاء آراءهم ، او يصدروا أوامر ملزمة .

قال تعالـــــى :

" ... ولا ينبئك مثل خبير ... (٢)

ومن المفكرين المسلمين الذين حثوا على اتقان العمل ،متأثريـــن بما ورد في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة ، محمـــــد أبو زهرة حيث قال : " ... ان أبلغ الصدقات اتقان العمل ، ومـــن أحب ما يقرب العبد الى ربه العمل المتقن الجيّد ...(٣) وشاركـــه في ذلك ابن جماعة ، الذي اهتم بانتاجية المعلم ، وطالـــــب باشباع حاجاته الاساسيّة ليزداد انتاجه ، وقد أشار الى ذلك بقوله : " ... ولا يدرس في وقت جوعه أو عطشه ... ولا في حالة بـــــرده المولم ، وحرّه المزعج ... (٤)

٦. الحرص على توفير الحوافز وربطها بالانتاج :

يعمل الفكر الاداري المعاصر على توفير الحوافز بأنواعهـــــا المختلفة ، واستخدامها في الأوقات المناسبة . والهــــــدف من ذلك كما قال زكي هاشم هو : " رفع كفاءة العامل الانتاجيـــة بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعليّة واقتصاد...(٥).

أما ماكجريجور فيرى أنه " اذا أمكن تحفيز الأفراد بطريقة ايجابية ،

(١) سورة النجم . الايتان ٤٠ ،٤١ .

(٢) سورة فاطر . آية ١٤

(٣) محمد أبو زهرة . ص ٥٣

(٤) ابن جماعة . تذكرة السامع والمتكلم في آداب العالم والمتعلـــم، بيروت : دار الكتب العلمية ، ١٣٥٤ هـ ، ص ٢٣.

(٥) زكي هاشم . الادارة العلمية ، الطبعة الثانية ، الكويـــــت : وكالة المطبوعات ، ١٩٧٨ ، ص ٢٢٨

فانهم سيكونون أكثر كفاءة ... (١)

ويؤكد ذلك محمد مرسي حيث يقول : " ان رجال الادارة يهتمون بزيادة مستوى الأداء لدى الافراد ، وبزيادة معدلات انتاجيتهم باستخدام الحوافز المختلفة كوسائل فاعلة في هذا السبيل ...(٢).

أما الاسلام ، فيوافق على ذلك ، حيث يربط الحوافز بالعمل والانتاج .

قال تعالى :

" ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون ...(٣).

ومن هذه الآية الكريمة نلمس أن " لكل من المؤمنين والكافرين مراتب ومنازل بحسب اعمالهم ، فمراتب المؤمنين في لجنة عالية ، ومراتب الكافرين في جهنم سافله ... (٤).

ومن أهم الحوافز المستخدمة في الفكر الاداري المعاصر :

أ. الاجور :

حيث يطالب مختار حمزة بأن " يكون هنالك عدل في دفع الاجور، وأن يتم ذلك على فترات متقاربة ، بحيث لا يكون هنالك فارق زمني كبير بين اداء العامل لعمله ، وبين حصوله على نتائج عمله من أجر وحوافز آخرى ...(٥) .

ويرى الاسلام أن آداء الاجر للعامل حق ثابت له ، وعقد العمل المبرم بين العامل وصاحب العمل ، يعتبر من العقود الشرعية التي أوجب الاسلام الوفاء بها .

---

(١) ابراهيم الغمري . الادارة ، الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٨ ، ص ١٢٤ .

(٢) محمد منير مرسي . الادارة التعليمية . أصولها وتطبيقاتها ، الطبعة الثانية ، القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٧٧ ، ص ٢٠٥

(٣) سورة الاحقاف . آية ١٩

(٤) الصابوني ، الجزء الثالث ، ص ١٩٧

(٥) مختار حمزة ، ورسمية خليل . ص ١٦٤ .

قال تعالى:

" يا أيّها الذين آمنوا أوفوا بالعقود ... " (١)

ويدعو الاسلام أصحاب العمل الى التعجيل بأداء الأجر للعامل كاملا غير منقوص ، حيث أن العامل غالبا مايكون بحاجة الى أجره ، ليسد به حاجاته الاساسيّة ، وحاجات من يعول ، وتأخير أداء أجره قد يؤذيه ويحرمه ثمرة عرقه في أحوج الأوقات ، ويقلل من دافعيته ونشاطه في العمل .

عن أبي هريرة رضي الله عنه ، عن النبي صلى الله عليه وسلم قال :

" قال الله تعالى : ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة ، رجل أعطى بي ثم غدر ، ورجل باع حرا فأكل ثمنه ، ورجل استأجر أجيرا فاستوفى منه ولم يعطه أجره ... (٢).

ويحبذ ألا يكون هنالك فارق زمني كبير بين أداء العامل لعمله ، وبين حصوله على أجره ، وهذا ما نلمسه في حديث رواه عبدالله بن عمر رضي الله عنهما، قال : قال صلى الله عليه وسلم :

" اعطوا الأجر حقّة قبل أن يجف عرقه ...(٣)

كما يجب الحرص على الوفاء بأجر الاجير مهما طالت المدة بين انهائه لعمله ومطالبته بأجره ، ففي حديث ابن عمر رضي الله عنهما ، يقص النبي صلى الله عليه وسلم قصة رجال صالحين ، دعا كل منهم بصالح عمله ، فاستجاب الله سبحانه وتعالى دعاءهم .

" ... وقال أحدهم : اللهم ! ان كنت تعلم أني استأجرت أجيرا بفرق من ذرة ، فأعطيته وأبى ذاك أن يأخذ فعمدت الى ذلك الفرق ، فزرعته ، حتى اشتريت منه بقرا وراعيها . ثم جاء ، فقال ياعبدالله ! اعطني حقّي فقلت : انطلق الى تلك البقر وراعيها ، فانها لك .

---

(١) سورة المائدة . آية ١ .

(٢) البخاري . الجزء الثالث ، ص ٥٠

(٣) ابن ماجة . سنن ابن ماجة ، باب اجارة الأجير ، الجزء الثاني، بيروت : دار احياء التراث العربي ،بلا تاريخ ، ص ٨١٧ .

فقال اتستهزئ بي ؟ قال : فقلت : ما استهزئ بك ،ولكنها لك ... " (١)

وقد دعا الاسلام الى تحديد الأجر للعامل قبل أن يبدأ عمله ، لأن اعلام العامل مقدار أجره هو حافز له على العمل ،واطمئنان نفسي له ، وهو بذلك يعمل على هدى ، وعلى اتفاق واضح مع صاحب العمل . كما أن هنالك أسسا لتحديد الأجر في الاسلام، حيث يحدد الأجر بقدر العمل ، وهذا ما أشار اليه صبحي الصالح بقوله " ان اجور الأعمال تقدّر بقيمتها ،وبالمدّة الزمنية التي قضاها العامل لاتمامها ... (٢) وقد شاركه في ذلك محمد أبو زهرة بقوله "... وان أجورهم تقدر بقيمة العمل ... (٣) وقد استنبطا ذلك من قول الله تعالى :

" ... ولا تبخسوا الناس اشياءهم ... (٤)

ب . المشاركة في الارباح :

يرى عمر عقيلي بأنه " يمكن اعتبار المشاركة في الارباح حافزا نقديا على زيادة الانتاج ، على أساس أن العاملين سيعمدون الى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل بغية زيادة الانتاج والأرباح، وبالتالي زيادة الأرباح التي يحصلون عليها ... (٥)

ويشاركه في ذلك كيث ديفيز حيث يقول : " أنه يمكن للمشاركة في الارباح أن تساعد على تنمية المزيد من التعاون ، اذا ما تحقق العاملون من أن مصلحة العمل تقتضي أن يعملوا جميعا بكفاية ، حتى يحققوا الانتاجية العالية بما يعود عليهم بالربح، وحينئذ يزداد اهتمامهم بالنجاح الاقتصادي للمؤسسة ،عندما يرون أن العائد عليهم ماليا يتأثر بذلك ...(٦).

أما عدنان رؤوف فيقول : " ان التوسع الكبير في الانتاج أدى الى

---

(١) محمد فؤاد عبدالباقي ص ٧٤٤

(٢) صبحي الصالح . ص ٣٢٠

(٣) محمد ابو زهرة . ص ٥٦

(٤) سورة الاعراف . آية ٨٥

(٥) عمر وصفي عقيلي . ص ٢١٦

(٦) كيث ديفيز . ص ٦٤٢

ظهور المصانع الكبيرة ، والى ظهور اشكال جديدة للحوافز، كالمشاركة في الارباح ... (١)

بينما يرى زكي هاشم أن المشاركة في الارباح " هي صورة من صور التحفيز الجماعي ، التي يأخذ بها الفكر الاداري المعاصر، وذلك عن طريق اشراك العاملين في المؤسسة بنصيب من الأرباح ، لقاء الجهد الزائد المبذول في رفع الكفاية الانتاجية ... (٢)

وهذا اتجاه أقرّه الاسلام ، ففي حديث رواه أبو هريرة رضي الله عنه ، قال : قالت الانصار للنبي صلى الله عليه وسلم ،اقسم بيننا وبين اخواننا النخيل ، قال : لا ، فقالوا : تكفونا المؤنة ونشرككم في الثمر . فقالوا : سمعنا واطعنا ... (٣).

كما أن النبي صلى الله عليه وسلم أعطى خيبرا على الشطر ،ففي حديث ابن عمر رضي الله عنهما ، أن النبي صلى الله عليه وسلم، عامل خيبر بشطر ما يخرج منها من ثمر أو زرع ... (٤)

جـ . توفير أوقات راحة مناسبة :

ومن الحوافز التي تدفع العامل الى العمل وزيادة الانتاج ،عدم انهاك قواه الجسميّة أو الفكرية بالعمل المتواصل ،لأن ذلك يؤثر على انتاجه كمّا ونوعا، وقد أشارالى ذلك عمر عقيلي بقوله :...ان هناك مستوى معقولاً من ساعات العمل ، التي تحفز العاملين على العمل بكفاءة وانتاجية ، حيث اذا زادت عن هذا المستوى سيصاب الفرد بالتعب والارهاق ، وبالتالي ستتأثر روحه المعنوية وانتاجيته فيالعمل . لذا لابّد من تحديد عدد ساعات العمل المناسبة ، ولا بّد من وجود فترات راحة اثناء العمل ، حتى تجنب العامل الارهاق والتعب والسأم ... (٥).

---

(١) عدنان رؤوف . ص ٣٠٥

(٢) زكي هاشم الجوانب السلوكية في الادارة ،ص ٢٨٧.

(٣) البخاري . الجزء الثالث ، ص ٦٧

(٤) محمد فؤاد عبدالباقي . ص ٣٧٩

(٥) عمر وصفي عقيلي . ص ٢٢٤

أما الاسلام ، فقد دعا الى تمتع العامل بالراحة - بين الفينة والفينة - التي تكسب جسمه القوّة والقدرة على مزاولة أعماله بجد ونشاط .

عن أبي ذرّ رضي الله عنه عن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال:

" ... ولا تكلفوهم مايغلبهم ، فان كلفتموهم فاعينوهم ... (١) .

٧. الموازنة بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة :

نجد في الفكر الاداري المعاصر أن الادارة العلميّة تركز على أهداف المؤسسة المتمثلة في عامل الانتاج والكفاءة ، وتهمل حاجات العاملين والجوانب الاجتماعيّة ، بينما نجد أن مدرسة العلاقات الانسانية قد أعطت أهميّة كبرى للجوانب الانسانية ، في حين ظل عامل الانتاج والكفاءة جزءاً من أهداف المؤسسه ...(٢)

أما في الفكر الاداري الاسلامي ، فنجد أن المؤمن مطالب بعمل الصالحات جميعها ، سواء مايتعلق منها بالصالح الفردي للعامل ، أو بالصالح الجماعي للموسسة ، وهذا يقتضي تحقيق توازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة . وهو بهذا يلتقي مع مدرسة العلاقات الانسانية .

ثانيا :

معايير يختلف فيها الفكر الاداري الاسلامي عن الفكر الاداري المعاصر:

لقد وجد الباحث أن هنالك معايير اداريّة يختلف فيها الفكر الاداري الاسلامي ، عن الفكر الاداري المعاصر في مجال الدافعيّة ، وأثرها على انتاجية العمل ، وهي :

١. مسؤولية العامل عن عمله :

يعمل الفكر الاداري المعاصر على محاسبة العامل على أعماله التي تهدّد المؤسسة ، أو تحول دون تحقيقها لأهدافها ، مستخدما طرقا شتى ، تبدأ بالانذار وتنتهي بالفصل من الوظيفة .

---

(١) الشنقيطي ، الجزء الرابع ، ص ١٥٥

(٢) محمد منير مرسي ، ص ١٣ ، ١٤ .

بينما يعالج الفكر الاداري الاسلامي ذلك بشكل أكثر شمولية ، والمسؤولية هنا شخصية ، فكل شخص محاسب على ماجنته يداه ، ولا تتعدى مسؤوليته الى سواه ، وهناك ربط بين العمل والجزاء ، نقرأه في أكثر من آية من كتاب الله عزّ وجل .
قال تعالى :
" وان ليس للانسان الآ ماسعى ... (١)

ويقرر الاسلام مبدأ مسؤولية الشخص عن أعماله في الحياة الدنيا ، حيث يحاسب الله سبحانه وتعالى البشر على اعمالهم ،فيجازيهم عنها امّا بثواب الجنّة أو بعقاب النار .
قال تعالى :

" من عمل صالحا فلنفسه ،ومن آساء فعليها ... " (٢)

وفي ضوء هذه المتابعة الالهيّة لسائر أعمال البشر يوجهنا الله سبحانه وتعالى الى اجراء متابعة انجاز من هذا القبيل بمعرفتنا الدنيوية ، وهذا ما يشير اله صراحة في قوله تعالى :

" وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ... " (٣)

وان المسؤولية في الاسلام لاتقتصر على النشاط البدني فحسب، بل تشمل النشاط الذهني ايضا ،ويحدد الاسلام بداية المسؤولية وشمولها وبذر بذورها في كل خلايا المجتمع المسلم ، ويتضح ذلك من خلال ادراكنا الأبعاد التي يرشد اليها الحديث النبوي المشهور الذي رواه عبدالله بن عمر رضي الله عنهما ، عن رسول الله صلي الله عليه وسلم ،قال :

كلكم راع فمسؤول عن رعيته ، فلامير الذي على الناس راع وهو مسؤول عنهم ،والرجل راع على أهل بيته وهو مسؤول عنهم ، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده وهي مسؤولة عنهم ، والعبد راع على مال سيّده وهو مسؤول عنه ،آلا فكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته ... (٤) .

---

(١) سورة النجم . آية ٣٩

(٢) سورة الجاثية . آية ١٥

(٣) سورة التوبة . آية ١٠٥

(٤) محمد فؤاد عبد الباقي . ص ٤٧٨

وعلى هذا ، فان الاسلام يهتم بتنمية الاحاس بالمسؤولية مهما صغرت حدودها ، لأن المسؤولية شيء واحد لايتجزأ .

ومن المفكرين المسلمين الذين أشاروا الى محاسبة العامل اذا ما قصّر في أداء عمله ، أو أظهرخيانة ، ابن قدامة حيث قال : " ... فان اتهم حلف ، فان ثبتت خيانته باقرار أو بيّنة ، ضمّ اليه من يشرف عليه ، فان لم يمكن حفظه ، استوجر من ماله من يعمل عمله ... (١)

٢. الرقابة الذاتية :

يدعو الفكر الاداري المعاصر المؤوسات الى استخدام الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة التقليديّة ، وذلك لأنها أكثر جدوى وفاعليّة في ايصال المؤسسة الى أهدافها .

وقد أشار الى ذلك ماكجريجور في نظرية (ص) (Theory Y) حيث كان من مرتكزاتها : " أن الرقابة والتوجيه الذاتيتين هما أكثر جدوى وفاعلية لخدمة العمل ،وبالتالي ايصال المؤسسة الى أهدافها ...(٢).

وكان من أبرز نتائج الدارسة التي أجراها هيرزبيرج على (٢٠٠) مهندس ومحاسب : " أن من بين اسباب عدم رضا أولئك الأفراد عن وظائفهم وجود الرّقابة والتوجيه التقليدي ..." (٣) .

أما زكي هاشم فيشير الى أهميّة استخدام الرقابة الذاتية في المؤسسات ، لما لها من أثر على زيادة الانتاج ، فيقول : " أن هنالك العديد من الافكار والمفاهيم التطبيقيّة ، التي تدور حول اللامركزية الادارية ، وتوسيع نطاق العمل ، والادارة عن طريق الرقابة الذاتية والقيادة المشتركة ، وغيرها من المفاهيم التي لها جدور عميقة في سيكولوجيّة الدوافع الانسانية ، وهذه المفاهيم التطبيقية تكفل تنظيم العمل ، بطريقة تكون أكثر استجابة للحاجات الذاتية ، ومن ثم يكون لها قيمة وأهمية

---

(١) ابن قدامة ، ص ٤٠٩

(٢) Kast / Rosenzweig. Organization and Management A System Approach. P. 261.

(٣) Kast / Rosenzweig. P. 263.

كبيرة في تحفيز العاملين لرفع كفايتهم الانتاجيّة ... (١)

أما الاسلام فقد دعا الى ذلك منذ خمسة عشر قرنا ، ولم يقصر استخدامها على العمل فحسب كما دعا الى ذلك الفكر الاداري الغربي ، بل شملت كل شأن من شؤون الحياة ، سواء في مجال الشعائر ، أو السعي على الرزق، ويحذّر من مخالفة ذلك ، فقد يستطيع الانسان الافلات من مراقبة صاحب العمل ، وعقوبة القانون ، ولكنه لن يفلت من مراقبة الله سبحانه وتعالى وعقابه ، فالله سبحانه وتعالى مطلع على أحوال الناس وأعمالهم ، وما تهجس به أفئدتهم .

قال تعالى :

" ... مايكون من نجوى ثلاثة الا هو رابعهم ،ولا خمسة الا هو سادسهم ، ولا أدنى من ذلك ولا أكثر الا هو معهم أين ما كونوا ، ثم ينبئهم بما عملوا ... (٢)

والرقابة الذاتية للمسلم تبعده عن الانحراف ، وتجعله ملتزما أحكام الله وشرعه في أعماله ، فلا يحتاج الى شاهد أو حسيب .

قال تعالى :

"... كفى بنفسك اليوم عليك حسيبا ... " (٣)

وأنّ توافر الرقابة الذاتية عند العامل ، يدعوه الى تحسين أدائه ، ومضاعفة انتاجه ، سواء كان صاحب العمل موجودا أم لا .

وبهذا ، فان الرقابة الادارية المباشرة في المؤسسة أو الجهاز الاداري في ظل ادارة اسلاميّة ، يتضاءل دورها ، لتحل محلها الرقابة الذاتية . وذلك راجع الى أن الاسلام يقيس كمية المردود الانساني في العمل بالمقدار الذي يرضي به الانسان الله سبحانه وتعالى ، بينما في الفكر الاداري المعاصر تقاس كمية المردود الانساني في العمل ، بالانتاج المادي الذي يرضي به العامل ربّ العمل .

---

(١) زكي هاشم . الجوانب السلوكية في الادارة ، ص٦٢ .

(٢) سورة المجادلة . آية ٧

(٣) سورة الاسراء . آية ١٤ .

٠٣ الاهتمام بدوافع العاملين وحاجاتهـــم :

لقد تنوّعت النظريات التي تعالج تحديد حاجات الأفــــراد في الفكر الاداري المعاصر ، فهناك نظرية الحاجات لماسلـــو ، ونظرية الانجاز لماكلاند ، ونظرية العاملين لهيرزبيرج ، ونظريـــة التوقع والتفضيل لفروم ... ولكن هذه النظريات لم تكـــن هي أوّل من تحدّث عن حاجات الانسان ودوافعه ،وانما كان للاســلام السبق منذ خمسة عشر قرنا في اقرار حاجات الأفراد واستخدامهـــا كدوافع لسلوكهم في حياتهم العمليّة . وان مثل هذه النظريـــات ينقصها دافع قويّ في تحريك سلوك الأفراد ، ألا وهو دافـــع الايمان ، الذي يعتبره الاسلام دافعا أساسيا في تحريك سلـــوك الأفراد في المؤسسات والحياة . كما تفتقر الى التوازن بيـــن الجانب المادي والروحـــي .

وحتى يتضح ذلك ، لابدّ لنا من استعراض حاجات الانسان ، ونظـــرة كل من المفكرين إليها .

أ. الحاجات الفسيولوجيّة .

وهي ضرورية لايستطيع الانسان أن يعيش دون اشباع الحد الأدنـــى منها على الأقل . وتتمثل في " الحاجة الى الطعام ، والهـــواء ، والماء ، والجنس ، والمأوى ، والنوم ...(١) وتأتي أولـــى الحاجات الانسانية حسب سلّم تدرج الحاجات عند ماسلو.

أما الاسلام فيهتم بهذه الحاجات ، ويقدّمها على حاجات الأمـــن.

قال تعالـــى :

" الذي أطعمهم من جوع وآمنهم من خوف " (٢)

ويؤكد ذلك حديث نبوي شريف رواه أبو ذر رضي الله عنه ، عـــن رسول الله صلى الله عليه وسلم ، قال : " ... اخوانكم خولكم ، جعلهم الله تحت ايديكم ، فمن كان أخوه تحت يده ، فليطعمـــه

(١) Hansom. E. Mark. P.84 .

(٢) سورة قريش . آية ٤

مما يأكل ، وليلبسه مما يلبس ..." (١)

غير أن الاسلام يختلف عن الفكر الاداري الحديث ، بموازنته بين الجانبين المادي والروحي ، في اشباعه لحاجات الانسان الفسيولوجية ، فليست الحاجة للطعام لذاته ،بل لتقوية الانسان على طاعة الله سبحانه وتعالى :

قال تعالى :

"وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ، ولا تنس نصيبك من الدنيا ..." (٢)

وتستمر هذه الحاجات محركة للسلوك حتى يتم اشباعها بشكل معقول ، ثم تليها حاجات الأمن .

ب . <u>حاجات الأمن</u> :

وتتمثل هذه الحاجات في " رغبة الانسان في الحماية من البطالة ، والتحرر من مخاطر الحياة ، كالحوادث والأوبئة ، والازمات الاقتصادية ... (٣)

واشباع حاجات الأمن لدى الأفراد والجماعات ،شيء يطالب به الاسلام ، ويعتبره غاية من غاياته .

قال تعالى :

" ...وآمنهم من خوف ... (٤)

ولكن الأمن الذي يطالب به الاسلام أشمل من الأمن الذي يطالب به الفكر الاداري الحديث . فحاجات الأمن شأنها شأن الحاجات الأخرى مرتبطة بالايمان ، فمن طرق الأمن في الاسلام ضرورة التمسك بكتاب الله سبحانه وتعالى وسنة رسوله عليه السلام، وضرورة الايمان الحقيقي بالله سبحانه وتعالى قولا وعملا .

---

(١) الشنقيطي . الجزء الرابع ، ص ١٥٥

(٢) سورة القصص . آية ٧٧

(٣) Hanson, E. Mark, P 84 .

(٤) سورة قريش . آية ٤

قال تعالى :

" وضرب الله مثلا قرية كانت آمنة مطمئنة يأتيها رزقها رغدا من كل مكان ، فكفرت بأنعم الله ، فأذاقها الله لباس الجوع والخوف بما كانوا يصنعون ... "(١)

واذا قوي ايمان العامل المسلم بربه دفعه الى تحمل المصاب، ومواجهة الفتن ، وحقق له الأمن النفسي ، الذي يعمل على زيادة انتاجه .

قال تعالى :

" الذين آمنوا ولم يلبسوا ايمانهم بظلم ، أولئك لهم الأمن، وهم مهتدون ..." (٢) .

واشباع حاجات الأمن في الاسلام ، مسؤولية الفرد نفسه ، والمؤسسة التي تعمل بها ، والمجتمع الذي فيه ، والحكومة التي تدير ذلك المجتمع .

جـ الحاجات الاجتماعيّة :

وتتمثل في حاجة الانسان " لأن يكون اجتماعيا ، يتصل بالآخرين، ويكون بينه وبينهم علاقات محبّة وصداقة وتعاون . هذا بالاضافة الى رغبة الفرد في أن يكون عضوا في جماعة . واذا لم تشبع هذه الحاجات ، فسيؤدي ذلك الى عدم الانسجام بين العاملين في المؤسسة ...(٣)

أما الاسلام فيعمل على اشباع حاجات الانسان الاجتماعية عن طريق التحاب والترابط المبني على الايمان .

قال تعالى :

" انّما المؤمنون اخوة ، فأصلحوا بين أخويكم ، واتقوا الله لعلكم ترحمون ...(٤) .

لذا ، ينبغي ألا يكون بين المسلمين عداوة ولا شحناء ولا تباغض .

---

(١) سورة النحل . آية ١١٢

(٢) سورة الانعام . آيه ٨٢

(٣) Hanson, E. Mark. P. 84

(٤) سورة الحجرات . آية ١٠

قال تعالـــى :

" ... ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم ..." (١)

والاسلام الذي يوازن بين الجانب المادي والروحي ، يرى أن الايمان بالله عزّ وجل قولا وعملا ، هو الذي يقوي الرابطة بين الأفـــراد ويعمل على اشباع حاجاتهم الاجتماعيّة من خلال هذه الرابطـــة.

قال صلى الله عليه وسلـــم :

" المسلم أخو المسلم لايظمه ، ولا يسلمه ، ومن كان في حاجـــة أخيه كان الله في حاجته ، ومن فرّج عن مسلم كربة ، فرّج الله عنه كربة من كربات يوم القيامة ، ومن ستر مسلما ،ستره الله يـــــوم القيامة ..." (٢)

د. حاجات احترام الذات :

وهي تقسم الى قسمين : الأول ويتمثل في حاجة الانسان الى الشعـــور بقدره وقيمته كعضو معترف به من الجماعة ، وذلك حتى يشعـــر بالثقة بنفسه ، واستقلال شخصيته ، وبقدرته الذاتية على الاختيـــار والمعرفة . والثاني يتمثل في حاجة الانسان لتحقيق السمعـــة الطيبة لنفسه من خلال الاعتراف بأعماله وخدماته ، التي يستحـــق عنها التقدير الذي يعلي مكانته " (٣)

كما يرى الفكر الاداري الحديث أن حاجات احترام الذات تشبـــع عن طريق شعور الفرد بأن له أتباع ، أو أنه يشرف على مؤسســـة وأفراد عديدين . واعتبر أن ممتلكات الفرد المادية تمثـــل قوّة له ، وتشبع حاجته الى احترام ذاتـــه .

أما النظرة الاسلامية لحاجات احترام الذات ،فتقبل أن يشعـــر الانسان بقيمته عن طريق التقدّم والنمو في عمله ،وتقبـــل أيضا أن يزيد الفرد من امكانياته المادّية ،وأن يزيد حجـــم أعماله أو ادارته ، وبالتالي زيادة مرؤسيته ، وأن يـــزداد احترام وتقدير الأفراد له ، على أن يكون ذلك مرتبطا بالايمـــان.

---

(١) سورة الانفال . آية ٤٦

(٢) البخاري . الجزء الثالث ، ص ٣٧٣

(٣) Hanson.E. Mark. P. 84

فبه يحترم المسلم الفقير احترامه للغني ، لأن التفاضل بالايمان ، وليس بالمال والجاه والسلطان .

قال تعالى :

" يا أيّها الناس انا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا ، ان أكرمكم عند الله اتقاكم ... " (١)

واحترام الفرد المسلم لذاته نتيجة ارتباطه بالايمان ، يعتبر حافزا دائما وقويا ومحركا لسلوكه بصفة مستديمة .

ومن الآيات القرآنية التالية نستخلص أن احترام الذات واكتساب العزة ، لابدّ أن يأتي عن طريق الايمان بالله سبحانه وتعالى والتزام شريعته .

قال تعالى :

" الذين آمنوا وهاجروا وجاهدوا في سبيل الله بأموالهم وأنفسهم أعظم درجة عندالله وأولئك هم الفائزون ...(٢) .

قال تعالى :

" ولقد كرّمنا بني آدم ... " (٣) .

قال تعالى :

" ... يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات ... " (٤) .

أما الاحترام الذي يأتي عن طريق كثرة الاتباع الذين يستخدمون لتنفيذ شريعة غير شريعة الله سبحانه وتعالى ، فانه يؤدي بصاحبه الى الهلاك .

قال تعالى :

" واستكبر هو وجنوده في الأرض بغير الحق، وظنوا أنهم الينا

---

(١) سورة الحجرات . آية ١٣

(٢) سورة التوبة . آية ٢٠

(٣) سورة الاسراء . آية ٧٠

(٤) سورة المجادلة . آية ١١

لا يرجعـــــــــون ... (١)

هـ . حاجات تحقيق الذات :

"وتأتي في قمة سلم تدرج الحاجات عند ماسلو ، وتتمثل فـــي أن يكون الفرد كما يرغب أن يكون ، فهو يحقق ذاته عـــن طريق اعطائه عملا يسغل فيه قدراته الفعلية والذهنيّة ...(٢)

ولهذا المفهوم ما يقابله في الفكر الاسلامي ، حيث يرى الاســـلام أن لكل انسان طاقته وقدرته ، وأن الأفراد متفاوتين فـــي مواهبهم وقدراتهم وأعمالهم ومدى اتقانهم لأعمالهـــم .

وهذا ما نلمسه من حديث روته عائشة رضي الله عنها ، عـــن رسول الله صلى الله عليه وسلم ، قال :

" ياأيّها الناس خذوا من الأعمال ما تطيقون ، فان الله لا يمـــل حتى تملّوا ، وان أحب الاعمال الى الله مادام وان قلّ ... (٣).

كما يستطيع الانسان أن يحقق ذاته عن طريق مساهمته في اتخـــاذ القرارات ، حيث يشترك كل من الرئيس والمرؤوس في عمليـــة اتخاذ القرارات ، وهذا مبدأ أقرّة الاسلام .

قال تعالـــى :

" وشاورهم في الأمـــر ... (٤)

غير أن الاسلام يختلف عن الفكر الاداري الحديث بربطه اشباع هـــذه الحاجات بالايمان ، حيث يشترط أن يكون العمل صالحا ، ولابـــدّ أن يؤديه الفرد وهو مؤمـــن .

قال تعالـــى

" فمن يعمل من الصالحات وهو مؤمن ،فلا كفران لسعيه ... " (٥)

---

(١) سورة القصص . آيـــة ٣٩

(٢) Hanson. E. Mark. P. 84

(٣) الشنقيطي ، الجزء الرابع ،ص ١٨٤

(٤) سورة آل عمران . آية ١٥٩

(٥) سورة الانبياء . آيـــة ٩٤

و. <u>الحاجة الى الايمان</u> :

يرى ماسلو " أن حاجات احترام الذات وحاجات تحقيق الذات ، لهما دور فعّال في دفع الأفراد وتحريك سلوكهم ،وذلك لأنهما غير مشبعتين لدى غالبيّة الأفراد ، أو انه ليس من السهل اشباعهما . (١)

وهو بهذا يختلف عن الفكر الاداري الاسلامي الذي يرى أن الايمان بالله هو العنصر الحيوي والمحرك لسلوك الأفراد ، لأن الحاجة الى الايمان لايمكن اشباعها . وكلما زاد الايمان في قلب الفرد ، كلما زاد شوقه للاستزادة منه . كما أن دافع الايمان بالله هو المحرك الرئيس لجميع العاملين في المؤسسة ، بغض النظر عن موقع العامل فيها ، لأن الايمان متاح لكل فرد ولكل فرد يمكنه أن يزيد ايمانه بالعمل الصالح ، والاخلاص في عمله ، وتطبيق شرع الله سبحانه وتعالى ، وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم ، فينال جزاء ذلك في الدنيا .

قال تعالى :

" ... للذين أحسنوا في هذه الدنيا حسنة ..." (٢)

كما يزيد الله سبحانه وتعالى المهتدين بصيرة وايمانا وهداية .

قال تعالى :

" ويزيد الله الذين اهتدوا هدى ..." (٣).

ومما سبق نلمس بأن للفكر الاداري الاسلامي مفهومه الشامل المتميّز ، الذي يميّزه عن غيره من المفاهيم الوضعية ، في مجال حاجات الانسان ودوافعه.

---

(١) Kast / Rosenzweig. P. 258

(٢) سورة النحل . آية ٣٠

(٣) سورة مريم . آية ٧٦

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

ملخص النتائج :

هدفت هذه الدراسة الى الاجابة عن الأسئلة التالية :

١. الى أي مدى راعى القرآن الكريم والسنة النبويّة الشريفة حاجات الانسان ودوافعه المتعددة ؟

٢. ما الحوافز التي استخدمها القرآن الكريم والسنة النبويّة الشريفة لتلبية دوافع الانسان واشباع حاجاته المختلفة ؟

٣. ما أوجه الاتفاق والاختلاف بين الفكر الاداري الاسلامي والفكر الداري الحديث في مجال الدافعيّة وأثرها على انتاجية العمل ؟

وقد انبثق عن هذه الأسئلة ثلاث فرضيات هي :

أ. أن القرآن الكريم والسنة النبويّة الشريفة يراعيان حاجات الانسان ودوافعه المتعددة .

ب. ان القرآن الكريم والسنة النبويّة الشريفة يعملان على تلبية دوافع الانسان واشباع حاجاته المختلفة .

ج. ان الفكر الاداري الاسلامي قد التقى مع الفكر الاداري الحديث في عدة أمور ، ولكنه اختلف معه في أمور أخرى ، في مجال الدافعيّة وأثرها على انتاجيّة العمل .

وقد استخدم الباحث استبيانا تضمن مجموعة من المعايير الاسلاميّة ، استخلصها من مجموعة من الآيات الكريمة والاحاديث النبوية الشريفة المتعلقة بمجال الدراسة ، وعرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص ، وقد أخذ الباحث بمقترحات المحكمين ، واتخذ هذه المعايير أساسا لمقارنة الفكر الاداري الحديث بها ، وقد توصل نتيجة للمقارنة التى اجراها الى النتائج التالية :

لقد كانت نتيجة <u>الفرضية الأولى</u> ، أن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة قد تفوقا في تقدير الحاجات الانسانية ، بأفضل وأتم من الفكر الاداري الحديث متمثلا بسلم تدرج الحاجات لماسلو . حيث زادا عليه حاجة جديدة ومهمة . الا وهي

الحاجة الى الايمان . وقد عملا أيضا على الموازنة بين الجانبين المادي والروحي في اشباع الحاجات الانسانية .

وكانت نتيجة الفرضية الثانية ، أن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ، قد عملا على تلبية دوافع الانسان واشباع حاجاته المختلفة ، باستخدام الحوافز بأنواعها المختلفة " الماديّة والمعنويّة " ومن تلك الحوافز : الاجور ، والمشاركة في الأرباح ، والراحة ، واستخدام كلمات الثناء والتقدير .

أما نتيجة الفرضية الثالثة فتشير الى أن الفكر الاداري الاسلامي قد التقى مع الفكر الاداري الحديث في عدة أمور هي :

- اظهار قيمة العمل ونفعه للفرد والمجتمع .
- مراعاة امكانيات العامل وقدراته .
- اشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تهمهم .
- تشجيع العاملين على التقدّم بما لديهم من آراء ومقترحات بناءة .
- الاهتمام بالانتاج كما ونوعا .
- الحرص على توفير الحوافز وربطها بالانتاج .
- الموازنة بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة .

ولكنه اختلف معه في أمور أخرى وهي :

- مسؤوليّة العامل عن عمله .
- الرقابة الذاتية .
- الاهتمام بدوافع وحاجات العاملين .

تفسير النتائج :

يعزو الباحث نتيجة الفرضية الأولى ، الى أن الاسلام ينظر الى الانسان على أنه كائن مكوّن من مادة وروح ، وأن حاجاته الماديّة لاتنفصل عن حاجاته الروحية . لذا ، لا بدّ من الموازنة بين الجانبين المادي والروحي ، في اشباع تلك الحاجات ،حتى تتفق وطبيعة خلق الانسان، فلا يطغى جانب على آخر .

وقد تبينّ للباحث من نتيجة الفرضية الثانية ،أن الفكرين

الاسلامي والحديث ، التقيا في استخدام الحوافز الماديّة والمعنويّة ، لتلبية حاجات العاملين وزيادة انتاجيتهم . غير أن الاسلام قد ركّز على الحوافز المعنويّة أكثر من الحوافز الماديّة . كما أن الحوافز المعنوية في الفكر الاسلامي تمتاز بأنها بعيدة المدى ، تربط العامل المسلم بمصير أخروي . على العكس من الحوافز المعنوية في الفكر الاداري الحديث التي تتصف بقصر مداها . وذلك راجع الى أن منطلقات الفكر الاسلامي كلها عقائدية ، بينما منطلقات الفكر الاداري الحديث ماديّة مصلحية .

وظهر للباحث من نتائج الفرضية الثالثة ، أن الفكر الاسلامي يختلف عن الفكر الاداري الحديث في عدة أمور اختلافا جوهريا ويعزو الباحث ذلك الى :

- أن الفكر الاداري الاسلامي نابع من مصدر الهي ، صالح لكل زمان ومكان . في حين ان الفكر الاداري الحديث وضعي من صنع البشر.
- ان الفكر الاسلامي ينظر الى الانسان نظرة شمولية متوازنة . بينما الفكر الاداري الحديث يرجح الجانب المادي على الجانب الروحي في نظرة الى الانسان.
- ان الفكر الاسلامي ينمي في الفرد المسلم الوازع الديني ، فيضع مخافة الله سبحانه وتعالى نصب عينيه في كل عمل يقوم عليه . بينما الفكر الاداري الحديث يعتمد على الوازع القانوني والمادي .
- ان الفكر الاسلامي يربط مسؤولية العامل عن عمله بالجزاء الدنيوي القريب المدى ، والجزاء الاخروي البعيد المدى بينما يعتمد الفكر الاداري الحديث على الحوافز الآنية القريبة المدى .

التوصيات :

من أهم نتائج هذه الدارسة ، تفوّق الفكر الاسلامي في مجال الدافعية والحوافز وأثرهما على زيادة الانتاج ،على الفكر الاداري الحديث بعدة أمور منها : الرقابة الذاتية ، ومسؤولية العامل عن عمله ، والاهتمام بدوافع وحاجات العاملين .

وفي ضوء هذه النتائج يوصي الباحث بمايلي :

أ. توصيات منبثقه من الدراسة :

- تطبيق المعايير الاسلامية ، المستخدمة في الدراسة ، والمتعلقة بالدافعية والحوافز ، في ممارسة الادارة ، وفي

مجالات التأليف والتدريس والعمل .

- تقييم العاملين في المؤسسات المختلفة في ضوء المعايير الاسلامية التي استخدمت في الدراسة .

- دراسة تطبيقات الدافعية في ضوء التصوّر الاسلامي ، من قبل الاداريين والمربين المسلمين ، عبر التاريخ الاسلامي ، للوقوف على مدى تفوقها في مجال التطبيق، وأساليب تطبيقاتها ، والآثار التي تترتب على ذلك .

ب- توصيات كشفت عنها الدراسة ولها علاقة مباشرة بقائمة المعايير، وتتطلب البحث في ضوء التصوّر الاسلامي .

- اجراء دراسة حول أثر استخدام أسلوب الرقابة الذاتية على انتاجية العمل ، في ضوء التصوّر الاسلامي ، من خلال القرآن الكريم والسنة النبويّة الشريفة ، والفكر الاداري الحديث .

- الوقوف على طرق ممارسة الاهتمام بحاجات ودوافع العاملين، من قبل الاداريين والمربين المسلمين ، عبر العصور الاسلامية المختلفة .

- الوقوف على طرق ممارسة مراعاة امكانيات العامل وقدراته ، من قبل الاداريين والمربين المسلمين ،عبر العصور الاسلامية المختلفة .

- الوقوف على طرق ممارسة الاهتمام بالانتاج كمّا ونوعا ، من قبل الاداريين والمربين المسلمين ،عبر العصور الاسلامية المختلفة .

- تتبع آثار ممارسة محاسبة العامل عن عمله ، من قبل الاداريين والمربين المسلمين ، وأثر ذلك على الانتاج.

- تتبع آثار ممارسة توظيف الحوافز بأنواعها المختلفة ، من قبل الاداريين والمربين المسلمين ، وأثر ذلك على الانتاج.

- تتبع طرق ممارسة الموازنة بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة ، من قبل الاداريين والمربين المسلمين .

ج- توصيات جانبية لها علاقة بالمبادئ الادارية في الاسلام .

- القيام بدراسات وأبحاث عن التخطيط الاداري في الاسلام ، من خلال القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

- القيام بدراسات وابحاث عن القيادة السويّة ومقوّماتها في الفكر الاسلامي .

- اجراء دراسة لمحاولة بناء نظرية للسلوك الاداري الاسلامي.

المصادر والمراجع

أولا : القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف :

١ . القرآن الكريم .

٢ . أبو داود، سليمان بن الأشعث . سنن أبي داود، الجزء ٣، ٤، بيروت : دار احياء السنة النبوية ، بلا تاريخ .

٣ . ابن ماجة ، محمد بن يزيد . سنن ابن ماجة، الجزء الثاني ، بيروت: دار احياء التراث العربي ، بلا تاريخ .

٤ . البخاري ، محمد بن اسماعيل . صحيح البخاري، الاجزاء: ١، ٢ القاهرة : دار الفكر ، بلا تاريخ .

٥ . الترمذي، محمدبن عيسى . سنن الترمذي، الاجزاء ٢، ٣، ٤، بيروت : المكتبة الاسلامية ، بلا تاريخ .

٦ . العزيزي، علي بن أحمد . السراج المنير شرح الجامع الصغير في حديث البشير النذير ، الجزء الاول ، القاهرة : مطبعة حجازي، بلا تاريخ .

ثانيا : المصادر:

١ . ابن حزم ، أبو محمد علي بن أحمد . المحلى ، الجزء التاسع، القاهرة : مكتبة الجمهورية العربية ، ١٣٨٩هـ - ١٩٦٩ م

٢ . ابن جماعة ، محمد بن ابراهيم . تذكرة السامع والمتكلم في آداب العالم والمتعلم ، بيروت : دار الكتب العلمية ، ١٣٥٤هـ .

٣ . ابن قدامة ، أبو محمد عبد الله بن أحمد . المغني ، الجزء الخامس ، الرياض مكتبة الرياض الحديثة ، بلا تاريخ .

٤ . القابسي ، علي بن محمد . أحوال المتعلمين وأحكام المعلمين والمتعلمين ملحق بكتاب التربية في الاسلام ، لأحمد فؤاد الأهواني ، القاهرة : دار المعارف ، ١٩٦٧ م .

ثالثــا : المراجع :

١ . ابراهيم الغمري . الادارة ، الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٨ .

٢ . ابراهيم الغمري . الافراد والسلوك التنظيمي ، الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٩ م .

٣ . أبو بكر جابر الجزائري ، منهاج المسلم ، القاهرة : مكتبة الكليات الازهرية ، ١٣٨٤ هـ - ١٩٦٤ م .

٤ . أحمد صقر عاشور . ادارة القوى العاملة ، بيروت : دار النهضة العربية ، ١٩٧٥م

٥ . اسحق أحمد فرحان وآخروان . " قياس مدى ارتباط المعلمين في الاردن بالمهنة ، ومستوى انتاجهم ، والعوامل الموءثرة في ذلــك : " دراسة غير منشورة " الاردن : جامعة اليرموك : دائــرة التربية ، ١٩٧٨م

٦ . اسحق أحمد فرحان وآخرون . نحو صياغة اسلامية لمناهج التربيــة والتعليم ، الدوحه : موءسسة دار العلوم للطباعة والنشر ، ١٣٩٩هـ - ١٩٧٩ م

٧ . حامد الحرفة . موسوعة الادارة الحديثة والحوافز ، الطبعة الاولــى بيروت : الدار العربية للموسوعات ، ١٩٨٠ م

٨ . حنفي سليمان . السلوك التنظيمي والاداء ، الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، بلا تاريخ

٩ . خميس السيد اسماعيل . السلوك الاداري ، الطبعة الاولى ، بغداد : دار الهنا للطباعة ، ١٩٨١ م

١٠ . زكي هاشم . الجوانب السلوكية في الادارة ، الطبعة الثالثة ، الكويــت : وكالة المطبوعات ، ١٤٠٠هـ - ١٩٨٠ م

١١ . زكي هاشم . الادارة العلمية، الطبعة الثانية ، الكويت : وكالة للمطبوعات ، ١٩٧٨ م

١٢ . سيد قطب . الاسلام ومشكلات الحضارة ، الطبعة السادسة ، بيروت : دار الشروق ، ١٤٠٠ هـ - ١٩٨٠ م .

١٣ . سيد قطب . المستقبل لهذا الدين ، بيروت : دار الشروق، ١٣٩٨هـ - ١٩٧٨م

١٤ . الشنقيطي ، محمد. زاد المسلم ، الاجزاء : ١، ٢ ، ٣ ، ٤ ، بيروت : دار احياء التراث العربي، بلا تاريخ .

١٥ . الشوكاني ، محمد بن علي - نيل الأوطار، تسعة أجزاء ، بيروت: دار الجيل ١٩٧٣ م

١٦ . الصابوني ، محمد علي ، صفوة التفاسير ، الاجزاء : ١ ، ٢، ٣ الطبعة الرابعة ، بيروت : دار القرآن الكريم ، ١٤٠٢هـ ١٩٨١م .

١٧ . صالح الشبكشي . العلاقات الانسانية في الادارة ، القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة ، ١٩٦٩م

١٨ . صبحي الصالح . معالم الشريعة الاسلامية ، الطبعة الثانية ، بيروت : دار العلم للملايين ، ١٩٧٨م .

١٩ . الصنعاني ، محمد بن اسماعيل . سبل السلام ، الاجزاء : ١، ٢، ٣، ٤ الطبعة الرابعة ، بيروت: دار احياء التراث العربي، ١٩٦٠ م

٢٠ . عبد الباري درة . العلاقات الانسانية في الادارة والتربية ، الطبعة الثانية ، عمان: معهد التأهيل التربوي، ١٩٧٩م .

٢١ . عبد العزيز هيكل . مشاكل قياس انتاجية العمل ، بيروت : معهد الانماء العربي ، ١٩٧٦ م

٢٢ . عدنان روؤوف . حول علاقات العمل في المصنع ،بغداد: دار الرشيد للنشر ،بلا تاريخ

٢٣ . علي السلمي . ادارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية ،القاهرة : دار المعارف ،١٩٧٠ م

٢٤ . علي السلمي . تحليل النظم السلوكية ،القاهرة : مكتبة غريب ، بلا تاريخ

٢٥ . علي السلمي . تطور الفكر التنظيمي ،الطبعة الثانية ،الكويت : وكالة المطبوعات ،١٩٨٠م

٢٦ . علي السلمي . السلوك التنظيمي ،القاهرة : مكتبة غريب ،١٩٧٩م

٢٧ . علي السلمي . السلوك الانساني في الادارة ، القاهرة : مكتبة غريب، بلا تاريخ

٢٨ . عمر وصفي عقيلي . ادارة الأفراد ،حلب:منشورات جامعة حلب، ١٤٠٢ هـ - ١٩٨٢ م

٢٩ . فان دالين مناهج البحث في التربية وعلم النفس ،ترجمة : محمد نبيل نوفل وآخرين ،القاهرة : مكتبة الانجلو الامصرية ١٩٧٧ م

٣٠ . القرطبي ،محمد بن أحمد . الجامع لاحكام القرآن ،الطبعة الثالثة ، دار الكتاب العربي للطباعة والنشر،١٣٨٧ هـ - ١٩٦٧ م .

٣١ . كيث ديفيز . السلوك الانساني في العمل ،ترجمة : محمد اسماعيليونس وسيد عبد الحميد مرسي ،القاهرة : دار نهضة مصر للطبع والنشر ، ١٩٧٤ م

٣٢ . مصطفى السباعي . اشتراكية الاسلام ، القاهرة : الدار القومية للطباعة والنشر ، ١٣٧٩ هـ - ١٩٦٠ م

٣٣ . محمد أبو زهرة . التكافل الاجتماعي في الاسلام ، القاهرة : الدار القومية للطباعة والنشر ١٣٨٤ هـ - ١٩٦٤م

٣٤ . محمد رياض بندقجي . مبادىء الادارة العلمية وتطبيقاتها ، الجزء الاول ، عمان ، ١٩٧٩ م

٣٥ . محمد علي شهيب . السلوك الانساني في التنظيم ، الطبعة الثانية ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧٦ م

٣٦ . محمد فؤاد عبد الباقي . اللؤلؤ والمرجان ، الكويت : المطبعة العصرية ، ١٣٩٧ هـ - ١٩٧٧ م

٣٧ . محمد قطب . الانسان بين المادية والاسلام ، بيروت : دار الشروق ، ١٤٠٠ هـ - ١٩٨٠ م

٣٨ . محمد منير مرسي . الادارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها ، الطبعة الثانية ، القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٧٧م

٣٩ . مختار حمزة ، رسمية خليل . السلوك الاداري ، جده : دار المجمع العلمي ١٩٧٨ م

٤٠ . منير بعلبكي المورد : قاموس : انجليزي - عربي ، الطبعة السادسة ، بيروت : دار العلم للملايين ، ١٩٧٣ م

٤١ . جماعة من الاقتصاديين الالمان . الاجور والانتاجية ، ترجمة : عدنان رؤوف بغداد : المكتبة الوطنية ، ١٩٧٨م .

رابعا : المراجع الاجنبيّـــة

1. Carrol , S.J. and Tosi, H.L Organizational Behavior.St. Clair press, 1977.
2. Flannery, D. Teacher Decision Involvement and Job Satisfaction in Wisconsin High Schools. Dissertation . Vol . 41, No. g, March 1981.
3. Gage, N.L and Berliner, D.C. Educational Psychology,Second Ed, Chicago . Rand Mc Nally 1979.
4. Good . C. V. Dictionaryof Education ,Mc .Graw- Hill, New York, 1975.
5. Hanson, E.M Educational Administration and Organizational Behavior. Allyn and Bacon, Boston, 1979.
6. james A.F. Stoner, Management, Second edition, Prentice-Hall International , Inc. 1977
7. Kast/ Rosenzweig . Organization And Management . A System Approach. Mc. Graw - Hill Second Ed. 1974 .
8. Koontz, H. and O. Donnell , C . Management Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions. Sixth Ed.Mc. Graw- Hill, Tokyo, 1976.
9. Loper, Thomas , E. An Analysis of the Effect of Daily Performance Feedback and Contingent Supervisory, Praise on performance in an industrial work Setting. Dissertation. Vol. 41 , No. 7 , January 1981.

10. Richard J. Stillman . Public Adminstration Concepts and Cases, Second edition, Houghton Mifflin Company Boston, 1980 .

11. Shafritz , J.M. and Hyde, A.C. Classics of Public Administration . Moor Publishing Company, 1978 .

12. Wittenauer, Martha A. Job Satisfaction and Faculty Motivation. Dissertation. Vol. 41, No. 2, August 1980.

الملحـــــــــق

بالشواهد من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة ذات العلاقة بمجال الدراســـــة :

١ . الرقابة الذاتيـــــة :

قال تعالـــــى :

" كلوا واشربو منرزق الله ، ولا تعثوا في الارض مفسديـــن ." (١)

٢ . مسؤولية العامل عن عملـــه :

قال تعالى :

" ولتسألن عما كنتم تعملون ."(٢)

— عن أبي الحمراء ،قال : رأيت رسول الله صلى الله عليه وسلم مـــرّ بجنبات رجل عنده طعام في وعاء ،فأدخل يده فيه فقال : " لعلك غششت من غشنا فليس منا . " (٣)

٣ . العمل أساس التقدّم للفرد والمجتمع :

قال تعالى :

" ولقد كتبنا في الزّبور من بعد الذكر أن الأرض يرثها عبـــادي الصالحـــون ." (٤)

— عن جابر بن عبدالله رضي الله عنهما ،عن رسول الله صلى الله عليــه وسلم ، قال :

" من كانت له أرض فليزرعها أو ليمنحها أخاه ،فان أبى فليمســك أرضه ." (٥)

(١) سورة البقرة . آيه ٦٠

(٢) سورة النحل . آية ٩٣

(٣) ابن ماجه . الجزء الثاني ،ص ٧٤٩

(٤) سورة الانبياء . آية ١٠٥

(٥) الشنقيطي . الجزء الثالث ،ص ٢٦٧

- عن أبي هريرة رضي الله عنه ،عن رسول الله صلى الله عليه وسلم ، قال : " لأن يأخذ أحدكم حبله ،ثم يغدو الى الجبل ،فيحتطب،فيبيع فيأكل ويتصدق خير له من أن يسأل الناس ." (١)

٤ . الاهتمام بحاجات ودوافع العاملين :

٤ : ١ الحاجات الفسيولوجية :

قال تعالى :
" وضرب الله مثلا قرية كانت آمنة مطمئنة يأتيها رزقها رغدا من كل مكان فكفرت بأنعم الله فأذاقها الله لباس الجوع والخوف بما كانوا يصنعون . " (٢)

- عن المستورد بن شداد ،قال : سمعت النبي صلى الله عليه وسلم يقول: " من كان لنا عاملا فليكتسب زوجة ،فأن لم يكن له خادم فليكتسب خادما ،فاذا لم يكن له مسكن فليكتسب مسكنا . " (٣)

٤ : ٢ الحاجات الاجتماعية .

قال تعالى :

" وألف بين قلوبهم لو أنفقت ما في الأرض جميعا ما ألفت بين قلوبهم ولكن الله ألف بينهم انه عزيز حكيم . " (٤)

" واذكروا نعمة الله عليكم اذ كنتم اعداء فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمتة اخوانا . " (٥)

---

(١) الشنقيطي . الجزء الاول ،ص ٣٤٧

(٢) سورة النحل . آية ١١٢

(٣) ابو داود . سنن أبي داود ،باب أرزاق العمال ،الجزء الثالث ،دار احياء السنة النبوية بلا تايخ ،ص ١٣٤

(٤) سورة الانفال . آية ٦٣

(٥) سورة آل عمران . آية ١٠٣

- عن أبي هريرة وجرير بن عبد الله رضي الله عنهما ،عن رسول الله وسلم قال : منلا يرحم لا يرحم ٠ " (١)

- عن أبي هريرة رضي الله عنه ، عن رسول الله صلى الله علية وسلم قال : " يسلم الراكب على الماشي ،والماشي على القاعد،والقليل على الكثير ٠ " (٢)

- عن أنس رضي الله عنه ،عن النبي صلى الله علية وسلم ، قال : "لا يؤمن احدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه ٠ " (٣)

- عن أبي هريرة رضي الله عنه ،عن النبي صلى الله عليه وسلم ، قال: " أفشوا السلام،واطعموا الطعام ٠ " (٤)

٣:٤ حاجات تحقيق الذات :

قال تعالى

" ولسوف يعطيك ربك فترضى ٠ "(٥)

" لسعيها راضية ٠ " (٦)

"٠٠٠٠٠٠٠ رضي الله عنهم ورضوا عنه ،ذلك لمن خشي ربه ٠" (٧)

" والعصر ان الانسان لفي خسر الا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتوصوا بالحق وتواصوا بالصبر ٠" (٨)

٤:٤ حاجات الايمان :

قال تعالى :

" ان الذين آمنو وعملوا الصالحات يهديهم ربهم بايمانهم تجري من تحتهم الانهار في جنات النعيم "(٩)

---

(١) الشنقيطي ٠ الجزء الثالث ،ص ٢٧٥
(٢) الشنقيطي ، الجزء الرابع ،ص ٣٥٧
(٣) البخاري .الجزء الاول ،ص ٩
(٤) الترمذي ،الجزء الرابع ، ص ٢٨٦
(٥) سورة الضحى ٠ آية ٥
(٦)سورة الغاشية ٠ آية ٩
(٧) سورة البيّنة ٠ آية ٨
(٨) سورة العصر ٠
(٩) سورة يونس ٠ آية ٩

- " ان الذين آمنوا وعملوا الصالحات أولئك هم خير البرية ."(١)

" انما المؤمنون الذين اذا ذكر الله وجلت قلوبهم ،واذا تليت عليهم آياته زادتهم ايمانا وعلى ربهم يتوكلون . " (٢)

٥ . <u>الحوافز التي تعمل اشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الامن :</u>

قال تعالى :

" ان الذين آمنو وعملوا الصالحات لهم أجر غير ممنون .(٣)

"....... ولا تبخسوا الناس أشياءهم ......(٤)

" من كان يريد الحياه الدنيا وزينتها نوف اليهم أعمالهم فيها وهم لا يبخسون ...." (٥)

" ان الله يأمركم أن تؤدوا الامانات الى أهلها ." (٦)

"..... يريد الله بكم اليسر ،ولا يريد بكم العسر ."(٧)

٦ . <u>مراعاة امكانيات العامل وقدراته :</u>

قال تعالى :

" لا يكلف الله نفسا الا وسعها .... (٨)

" لا نكلف نفسا الا وسعها .... (٩)

" اسكنوهن من حيث سكنتم من وجدكم ..... (١٠)

---

(١) سورة البينة . آية ٧
(٢) سورة الانفال . آية ٢
(٣) سورة فصلت . آية ٨
(٤) سورة الاعراف . آية ٨٥
(٥) سورة هود . آية ١٥
(٦) سورة النساء . آية ٥٨
(٧) سورة البقرة . آية ١٨٥
(٨) سورة البقرة آية ٢٨٦
(٩) سورة الاعراف آية ٤٢
(١٠) سورة الطلاق . آية ٦

Abstract

The Effects of Motivation on
Job Productivity from The Islamic
Point of view, Through the Holy
Qura'n , and the Eminent Sunna of
the Prophet, and Modern Adminsitrative
Thought.

By

M. Abu- Abed, M.A. Yarmouk Universtiy.

May, 1983

The review of existing literature related to the area of motivation and incentives revealed the back of the presence of the Islamic thought in this area.

This study was an attempt to offer the original Islamic heritage in this area, through the modern educational administrative viewpoint in the domain of motivation for the purpose of encouraging those interested in administration in the Arab World to look and Search for the basic principles of Administration in the Islamic Jurisprudence.

This study had attempted to answer the following questions:

1. To what extent dose the Holy Qura'n and the eminent Sunna of the prophet consider the different needs and motives of man ?

2. What are the incentives used in the Holy Qura'n and the eminent Sunna of the prophet to Satisfy the needs of man ?

3. What are the Similarities and differences between the Islamic administrative thought and the modern administrative

thought with respect to motivation and its effects on job productivity ?

Two questionnaires were used in this study, One is concerned with the Islamic Norms, and the other is concerned with quatations from the Holy Qura'n and the eminent Sunna of the prophet serving as textual evidence for those norms.

After the two questionnaires were reviewed and agreed upon by a jurg of judges .

A comparison was made between the Islamic Norms representing the Islamic administrative thought in the areas of motivation and incentives , and their effects on job productivity, and the modern administrative thought on the subjects of motivation and incentives represented through a theoritical frame of reference. The results of the study revealed the following:

1. The Holy Qura'n had determined and approved the human needs and motives exactly as Maslow mentioned them. In matter of fact, the Holy Qura'n added a new and important human need which is faith. Because of the importance of this need and its relationship with the other needs ,the Holy Qura'n Considers faith the most important human need . The eminent Sunna of the prophet is consistent with the Holy Qura'n with respect to the need of faith .

2. The Holy Qura'n and the eminent Sunna of the prophet had used different types of incentives to Satisfy the needs of man . Some of these incentives are : reward , rest , Participation in decison making, praise ,.... ect.

3. The modern administrative thought agrees with the Islamic administrative thought in many matters from which are : the exposition of the value of work and its benefits to the individual and to society, the consideration of the

capacities of the worker and his capabilities, the endeavor to provide incentives and connecting them with productivity, the encouragement of the workers to progress with all what they possess of constructive ideas and suggestions , and the interest in both quanitative and qualitative productivity, and the balancing between the goals of the individual and the goals of the Organization.

But, the Islamic administrative thought and the modern administrative thought differ in many matters from which are: Self Control, the responsibility of the worker for his work, the interest in the motives and needs of the workers .

In the light of the results mentioned above, the study recommended that other research studies be conducted for the purpose of :

1. The identification of the methods practiced by the Moslem administrators and educators through the various eras of Islam in taking care of the workers needs and motives.

2. Tracing the effects of practicing various types of incentives by the moslem administrators and educators on the increase of productivity.

3. The identification of the methods practiced by the moslem administrators and educators through the various Islamic eras in the qualitative and quanitative domain of productivity .

4. Determining of the workers use of Self- Control on work productivity from an Islamic view point , through the Holy Qura'n, the eminent Sunna of the prophet and the modern administrative thorught .